

Universidad del CEMA

Maestría en Dirección de Empresas

Tesina

Plan de Negocios:

Hotel Temático de Tango

**Profesor Francisco Pertierra Cánepa
Ayudante María Carolina Pavia**

Autores

**Rodrigo Casares
Bárbara Reyes
Javier Soria**

INDICE

PARTE I – INTRODUCCION.....	4
PARTE II – DESARROLLO PLAN DE NEGOCIO.....	7
1 INDUSTRIA, COMPAÑÍA Y PRODUCTO	9
1.1 INDUSTRIA.....	9
1.2 COMPAÑÍA Y SU CONCEPTO	11
1.3 PRODUCTO Y/O SERVICIO.....	12
1.4 ESTRATEGIA DE ENTRADA Y CRECIMIENTO.....	13
2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y ANÁLISIS.....	15
2.1 ANÁLISIS DE CLIENTES Y SU POTENCIALIDAD.....	15
2.2 TAMAÑO DE MERCADO Y SU TENDENCIA.....	17
<i>Estimación de Demanda.....</i>	<i>17</i>
<i>Segmentación de la Demanda de 2002</i>	<i>19</i>
2.3 COMPETENCIA Y LÍMITES COMPETITIVOS.....	20
2.4 MARKET SHARE OBJETIVO Y POTENCIAL	20
2.5 INVESTIGACIONES REALIZADAS	21
2.6 BARRERAS DE ENTRADA	22
2.7 ANÁLISIS FODA DEL NEGOCIO.....	23
3 LA OPORTUNIDAD Y SUS ECONOMICS.....	25
3.1 DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA OPORTUNIDAD	25
3.2 MÁRGENES BRUTOS Y OPERATIVOS	25
3.3 COSTOS FIJOS Y VARIABLES	26
3.4 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	27
3.5 TIEMPO HASTA OBTENER FLUJO DE FONDOS POSITIVOS	28
4 PLAN DE MARKETING.....	29
4.1 ESTRATEGIA GLOBAL DE MARKETING.....	29
4.2 PRECIO	29
4.3 TÁCTICAS DE VENTA.....	30
4.4 POLÍTICAS DE GARANTÍA Y SERVICIO.....	31
4.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.....	32
<i>Publicidad.....</i>	<i>32</i>
<i>Promoción</i>	<i>32</i>
5 PLAN DE OPERACIONES	34
5.1 COSTOS	34
5.2 CICLO DE OPERACIONES	34
5.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	34
5.4 INSTALACIONES Y MEJORAS.....	35
5.5 ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN.....	36
5.6 MARCO LEGAL Y REGULATORIO	37
6 MANAGEMENT TEAM.....	38
6.1 ORGANIZACIÓN Y SU ORGANIGRAMA	38

6.2	MANAGEMENT CLAVES	38
6.3	COMPENSACIÓN DEL MANAGMENT	39
6.4	PROPIEDAD DE LA FIRMA	39
6.5	CONSULTORES Y/O ASESORES	40
7	SUPUESTOS, RIESGO CRÍTICO Y PROBLEMAS	41
7.1	SUPUESTOS	41
7.2	RIESGOS CRÍTICOS Y PROBLEMAS	42
8	PLAN FINANCIERO	43
8.1	FLUJO DE FONDOS PRO - FORMA	43
8.2	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE ESCENARIOS	43
8.3	CONCLUSIONES FINANCIERAS RELEVANTES.....	44
9	ESTRATEGIA DE SALIDA	45
	PARTE III – CONCLUSIONES FINALES.....	46
	PARTE IV – APENDICES.....	49
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	90

PARTE I. – INTRODUCCIÓN

Un paradigma histórico señalaba que las grandes corporaciones eran las compañías destinadas al éxito y las que mejor sobrevivían a los fuertes cambios. Avanzando vorazmente sobre los distintos mercados de la mano de fuertes estructuras y monstruosas inversiones, iban absorbiendo o desplazando a su paso a pequeñas y medianas compañías y emprendimientos personales.

Sin embargo, hoy en día los grandes cambios de contexto y la velocidad con que estos se generan, parecen ser lo único seguro en la vida empresarial (...ya no existen empresas seguras, ni empleos seguros ni flujos de efectivo seguros ¹).

Este contexto genera un escenario que exige el desarrollo de emprendimientos dinámicos, sensibles a los cambios del mercado y altamente flexibles, que puedan hacerse lugar en un terreno tan cambiante sin verse a la sombra de las grandes corporaciones.

Esto no es un nuevo descubrimiento, sino que esta tendencia comenzó a evidenciarse fuertemente en Estados Unidos a partir de la década del ochenta con la aparición de exitosos emprendedores, que al abrigo de ideas diferenciales, consiguieron los recursos económicos necesarios para ponerlas en marcha y crearon valor en los clientes generando nuevos nichos, nuevos mercados y hasta nuevas industrias.

El Emprendedor es la figura que da forma a este modelo de negocios; es el líder e innovador, que puede desarrollar y poner en práctica una idea entrelazando los recursos y las capacidades necesarios para la creación de valor en el mercado objetivo.

Los Emprendedores tienen pasión por hacer nuevos negocios desde la concepción de la idea, llevarlos adelante tomando decisiones estratégicas que involucran riesgos asociados, hacerlos crecer y consecuentemente lograr un alto nivel de funcionamiento. Sin embargo, si bien ellos asumen el riesgo empresarial lo hacen asegurándose que

¹ ALLEN, Kathleen R., “Launching New Ventures”, Boston, HMC0,1999.

tomarán el menor margen de riesgo posible. Calculando minuciosamente las consecuencias de las decisiones que se pueden llegar a tomar antes de implementarlas.

Es indispensable para poder llevar adelante con éxito cualquier emprendimiento, contar con capital humano altamente capacitado. Conformar un equipo de trabajo que reúna en su totalidad tanto el “know how” del negocio como las redes de contactos necesarias, que permitan penetrar en la industria objetivo con ventajas competitivas que coloquen al emprendedor en posición de poder competir con las grandes corporaciones. Aquí no solo cuenta el capital económico sino las ventajas competitivas basadas en el conocimiento de las personas (conocimiento del campo de juego, contactos formadores de opinión, manejo experto de las claves de éxito, etc.)

El Plan de Negocios es una herramienta imprescindible para el emprendedor y parte fundamental del “*start-up*” de cualquier emprendimiento que ambicione ser exitoso.

Según J.Timmons², son cuatro argumentos clave los que deben revelarse claramente en un Plan de Negocios:

- 1- Crear y agregar significativo valor al cliente final.
- 2- Resolver un problema significativo o descubrir una necesidad importante por la cual alguien esta dispuesto a pagar un plus.
- 3- Existencia de un mercado robusto, de alto margen y con características de alta generación de dinero.
- 4- Acople apropiado entre el fundador y su equipo gerencial en tiempo y espacio con los mercados presentes, y con un buen balance riesgo / beneficio.

El plan contiene la visión y misión del negocio, el propósito y las estrategias que la empresa implementará para crecer. Pretende exponer la idea dentro de los términos más realistas, honestos y concretos posibles tal cual los entiende el emprendedor, sin por ello perder flexibilidad en la adecuación de la idea, la exposición de las debilidades, las fallas en la percepción del mercado, la tecnología usada, la estructura de financiamiento, el tamaño propuesto y el equipo tal como lo ven los inversores.

²TIMMONS, Jeffrey A., “New Venture Creation”, USA, McGraw-Hill, 1999.

Con este trabajo pretendemos demostrar como el Plan de Negocios debe desarrollarse para alcanzar eficientemente los objetivos descriptos anteriormente y poder transmitir una idea propuesta en forma atrayente. Como así también, demostrar que existe en Argentina características intrínsecas a partir de las cuales se pueden cimentar negocios con factores de diferenciación que se arraigan en la cultura ciudadana de nuestro país.

Nos introduciremos en una de las industrias de mayor desarrollo y potencial en la Argentina actual, la Industria del Turismo. Porque así lo demuestran las tasas de crecimiento de afluencia de turistas internacionales y el nivel de gastos promedio que realizan en nuestro país³.

El objetivo principal del trabajo consiste en demostrar a través del desarrollo de un Plan de Negocio, la viabilidad del negocio “hotel temático de tango” en la Ciudad de Buenos Aires, habiéndose detectado el crecimiento del turismo en Argentina, el aumento de turistas extranjeros y la atracción que el tango genera en ellos. El tango es una cultura dentro de la cultura del Río de la Plata. Es una cultura muy del siglo XX, con su universo, sus ambientes, sus códigos, su plástica corporal, sus ropas, sus gestos, su idioma, su vocabulario, sus temas, sus artes, su ritual y su historia.

En el presente trabajo aplicamos el Plan de Negocios como herramienta para analizar y exponer adecuadamente la viabilidad estratégica, económica y financiera del mencionado proyecto.

³ Secretaría de Turismo de la Nación, Dirección de Competitividad Turística, “Llegada a las fronteras de turistas extranjeros por país de origen”, 1999.

PARTE II. – DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

Habiendo detectado la oportunidad de negocio, el objeto del proyecto, es presentar el concepto del negocio, describir detalladamente el servicio que se ofrecerá, establecer el mercado objetivo y su potencialidad, determinando las ventajas competitivas, concluyendo en el análisis estratégico y financiero de una inversión en la industria hotelera en la Ciudad de Buenos Aires.

El hotel temático de tango se inserta en una de las industrias más jóvenes y pujantes de la Argentina, considerada estratégica para el desarrollo del país y que manifestando una tasa de crecimiento en los últimos años, nos referimos a la industria del turismo.

A su vez la Ciudad de Buenos Aires es el centro político, cultural y financiero por excelencia del Cono Sur, y es además el punto de arribo, partida y conexión hacia otros destinos de la Argentina.

Esta ciudad se encuentra entre las más grandes del mundo y es conocida como la Cuna del Tango.

El tango es una manera de vivir, de sentir y concebir apasionadamente la existencia y el mundo, expresadas por un conjunto de artes unidas. Música, danza, canción poética, interpretación instrumental y vocal, he aquí presentadas las cuatro artes que constituyen el tango. El tango es un ritual, así sentido, concebido y consumado, con una ceremonia que goza de plenitud en la noche, con la distancia y la luz debidas, en el ámbito propicio, con la copa, la soledad o la compañía adecuada a cada momento de la vida.

El tango, juntamente con el tesoro de sus artes, es otro patrimonio cariñoso e intelectual de acopio y relato de hechos, de reflexión y análisis histórico, musicológico, literario, sociológico, filosófico, en universidades, instituciones, museos, colecciones, peñas, clubes y círculos, libros, revistas, y cancioneros.

El origen del tango, lejos de ser enigmático y turbio, es claro y concluyente. Para exponerlo, presentamos esta concepción en la que resuena este sentimiento de Ramón

Gómez de la Serna: “El tango es el desahogo de un pueblo bohemio frente a los polichinelas llenos de dinero”⁴

El turista internacional amante de esta cultura y arte que será nuestro cliente objetivo, puede encontrar en lugares dispersos de la ciudad, espectáculos del tango, clases de baile, souvenirs, etc., nuestra propuesta es brindarle en un único lugar, un abanico de todas estas opciones.

Por lo expuesto, entendemos y demostraremos que existe una oportunidad debido a una necesidad insatisfecha en un mercado que tiene perspectivas de un alto crecimiento en los próximos años.

⁴ FERRER. H, “El siglo de oro del Tango”, Buenos Aires, Marique Zago Ediciones, 1996.

1 Industria, Compañía y producto

1.1 Industria

La industria del turismo produce un movimiento de más de dos millones de arribos por año y genera ingresos de divisas superiores a los dos mil millones de pesos para el mismo período⁵.

A la Ciudad de Buenos Aires, han llegado en el año 1999 un total de 2.072.000 turistas extranjeros, 239.000 (12%) son provenientes de Europa, 185.000 (9%) de Estados Unidos y Canadá, 326.000 (16%) de Brasil y 369.000 (17%) de Chile.

De los turistas procedentes de Europa, 157.740 (66%) lo hace por motivos ajenos a los negocios, de Estados Unidos y Canadá son 105.450 (57%) los que no vienen por negocios, de Brasil 237.980 (73%) que acceden a la ciudad por motivos como vacaciones, visitas a familiares y/o amigos o compras como así también desde Chile 280.000 (76%)⁶.

Por su parte, la industria hotelera ha tenido un importante crecimiento en los noventa con la llegada principalmente de grandes cadenas. Para mediados del 2002, el promedio de ocupación en la Ciudad de Buenos Aires ronda el cincuenta por ciento en hoteles cuatro y cinco estrellas⁷.

Según las estimaciones del PIB del INDEC⁸ la participación del sector Hoteles y Restaurantes es solamente del 3% para el primer trimestre del año 2002, mientras que la participación del Turismo en ese índice es de aproximadamente el 4,5%⁹.

La imagen de la Argentina en el mundo esta dada por: el tango, Maradona, fútbol, la carne, Gardel, el mate, Evita y Borges¹⁰.

⁵ Secretaría de Turismo de la Nación, Dirección de Competitividad Turística, “Llegada a las fronteras de turistas extranjeros por país de origen”, 1999.

⁶ Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Plan Estratégico de Marketing Turístico Ciudad de Buenos Aires (2001-2003), p. 4. , 5. y 6.

⁷ Buenos Aires, La Nación, Suplemento Económico, 07/07/02, p. 5.

⁸ INDEC, Cuadro 4, online, <http://www.indec.gov.ar/comunica/pib.htm>, (disponible 04/08/2002)

⁹ NESSI, F., Secretaría de Turismo de la Nación, Comunicación personal, (Agosto 2002).

¹⁰ Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Op. Cit., p. 18.

Según un trabajo que realizó el Centro de Estudios para el Desarrollo Económico Metropolitano (Cedem), alrededor del 70 por ciento de los extranjeros que visita la ciudad consume algún producto relacionado con el tango.

“El tango será una marca registrada local, pero por ahora el negocio genera sus dividendos en el extranjero. Con más marketing afuera que en la Argentina, el dos por cuatro deja hoy en la Ciudad sólo el cinco por ciento del dinero que mueve en el mundo. Traducido en números: factura 200 millones de dólares anuales en todo el planeta, pero sólo 10 millones se quedan en la Ciudad de Buenos Aires.

Concretamente, la proyección de la Secretaría de Turismo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires es que "en siete u ocho años el tango generará 500 millones de dólares en todo el mundo". Con el "*share*" actual, la Ciudad de Buenos Aires se quedaría sólo con 25 millones. Poco para ser la dueña de la marca .

"Aspiro a que la Ciudad maneje el 20 por ciento del mercado", confesó Hecker, Secretario de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires. En números, son 100 millones de dólares. Pero con un agregado intangible: el turismo, las industrias que viven del tango, el empleo.

Existen antecedentes de hoteles, los cuales hacen una combinación de hospedaje con una ambientación temática específica en muchas partes del mundo. La mayoría de ellos se encuentra en la ciudad de Las Vegas, Estados Unidos. Ninguna ciudad tiene tantos de estos hoteles ni es tan famosa como ella, nos encontramos con más de 100 hoteles instalados, de estos la gran mayoría son temáticos y con estilos totalmente variados. Esta tendencia comenzó por la década de los 80 y aún hoy continúan realizándose fuertes inversiones anualmente en este campo. La temática de los hoteles es algo que nació como una estrategia de diferenciación y se hizo extensivo a la mayor parte de la oferta hotelera de primera categoría. Entre los Hoteles temáticos más destacados se encuentran Luxor, Circus, Excalibur, Paris-Las Vegas, Ceasar Park, Flamingo, Venetian, Aladdin; New York New York, entre otros. La ciudad de las Vegas, convoca anualmente a miles turistas que disfrutan de estos hospedajes temáticos que van desde una replica ambiental del Imperio Romano en el

Cesar Park hasta el ambiente circense del Circus Hotel, pasando por las pirámides del lujoso Luxor.

También Disney es otro punto turístico importante a nivel mundial que hace de la ambientación de sus hoteles una herramienta de diferenciación, inmersos en un mundo “mágico”, donde los turistas pueden disfrutar de lugares de ensueño no solo dentro de los parques temáticos sino también en sus plazas hoteleras.

Específicamente en Euro Disney, encontraremos el Hotel New York (4 estrellas) ambientado con el perfil de la ciudad de New York en los años 30, este hotel tiene un verdadero sabor “*art deco*”.

El Hotel Disneyland (4 estrellas) es el más pequeño por su tamaño, pero por lejos el más lujoso, cuenta con habitaciones "de cuento". Además tiene 3 restaurantes temáticos: Café Fantasía, Invenciones y California Grill; donde se puede gozar de “Almuerzos o cenas y tortas de cumpleaños con personajes Disney”, finalmente nos encontramos con la Boutique: Galería Mickey.

Algunos otros son el Newport Bay Club (3 estrellas) ambientado como un parque del New England, el Hotel Cheyenne (2 estrellas), ambientado como un pueblo del salvaje oeste, el Sequoia Lodge (3 estrellas) ambientado como un alojamiento para cazadores, y el Hotel Sant (2 estrellas), es el hotel más económico, ambientado en el "Nuevo México".

1.2 Compañía y su concepto

El concepto empresarial que se pretende aplicar en este proyecto es el de desarrollar un hotel temático referido al tango, brindándole al cliente un lugar único donde pueda encontrar alojamiento, entretenimiento y cultura.

Nuestra estrategia genérica es la de capturar turistas extranjeros amantes del tango, dado la localización del hotel en la zona de San Telmo y su diferenciación por estar ambientado con el estilo de tango, a los efectos de crear “valor” para el mismo.

La ubicación es un punto muy importante para el movimiento y traslado de los turistas hacia la Plaza Dorrego y ferias de la zona durante el día y por los innumerables sitios de atracción nocturna de tango que se encuentran en los alrededores del hotel y la zona.

El hotel contará con una ambientación temática única, establecida por la decoración en sus salones y habitaciones como así también la vestimenta del personal. El turista podrá disfrutar de la música ciudadana, tomar diariamente clases de tango, y disfrutar por las noches de cenas shows con bailarines y músicos en vivo.

De acuerdo a las investigaciones realizadas, nuestros principales clientes serán aquellos mayores de 30 años, que visitan nuestro país y lo hacen por motivos de vacaciones y descanso, procedentes de Estados Unidos, Europa Occidental, Japón, Brasil y Chile, y cuya estadía promedia la semana.

1.3 Producto y/o servicio

Nuestro producto, un hotel temático, es aquel que además de brindar el hospedaje tradicional suma una ambientación típica (cuadros, instrumentos musicales, etc.) y actividades relacionadas como clases diarias, espectáculos, etc. Es un hotel de alto nivel de servicio, donde los turistas extranjeros que llegan a Buenos Aires pueden vivir una experiencia de tango inolvidable, combinando un ambiente agradable y cálido con una atmósfera de tango única.

Esta propuesta permite en un mismo lugar satisfacer dos requerimientos fundamentales, para la mayoría de los turistas internacionales que llegan a Buenos Aires, hospedaje y tango sin necesidad de trasladarse y a un menor costo.

Este hotel será la imagen del tango argentino condensada en un Hotel en el corazón de Buenos Aires, San Telmo.

El producto se concibe como un todo, donde la calidad del servicio al cliente será el armonizador entre la decoración y diseño particular y los espectáculos de tango que dejarán expresar las mejores tradiciones argentinas.

Las características principales son:

1. Características edilicias de un hotel cuatro estrellas, pero con una calidad y servicio de un cinco estrellas.
2. Un precio premium, respecto de un hotel cuatro estrellas.
3. Ambientación temática desde la recepción hasta cada una de las habitaciones.
4. La vestimenta de todo el personal será relacionada con el tango (botones, personal de recepción, y personal de limpieza, etc.)
5. Cada habitación además de su número tradicional llevará el nombre de un autor o intérprete de los tangos más famosos.
6. Diariamente se contará con alguna actividad recreativa (clases de tango, música en vivo, etc.) sin costo alguno para los huéspedes.
7. Periódicamente en el restaurante se realizará una cena show con bailarines y músicos en vivo.
8. Se tendrá un pequeño local con productos como mates, platería, etc. y por sobretodo de artículos relacionados con la música ciudadana.
9. Con el objeto de brindar un excelente servicio, nuestro personal tendrá una compensación anual por encima de la media del mercado.

1.4 Estrategia de Entrada y Crecimiento

Este Proyecto se inicia con Alianzas estratégicas con operadores turísticos y agencias de viajes y turismo de los países seleccionados como objetivo.

Ya se ha logrado un acuerdo de intención con 2 operadores y agencias por parte de ellos para ofrecer nuestro hotel. Estos acuerdos representan un 90% de nuestro objetivo de ventas.

De acuerdo a la información expuesta en el punto 2.4 (Mercado objetivo y potencial), esperamos tener una participación del 0,76% para los primeros 3 años y de un 1,04% para los próximos 2 años, en promedio.

También contemplamos para el período comprendido entre el año 6 a 10, iniciar una estrategia de crecimiento con nuevos operadores en otros mercados.

Por otra parte será nuestro objetivo, aumentar el mix por mostrador del 10% al 30%. Esto lo lograremos a través de publicidades en revistas de turismo y tango en nuestros mercados objetivos y a través de la utilización de Internet como un canal propio.

Dadas las circunstancias actuales del país, existe un incipiente incremento del turismo extranjero, debido a las campañas del Gobierno Nacional con el posicionamiento de Argentina como destino turístico, el auge del tango a nivel mundial y el nuevo concepto que presenta nuestro proyecto en materia hotelera, vemos una expectativa de crecimiento importante para los próximos años. (Ver Cuadro de Participación de mercado y mercado objetivo en punto 2.4).

2 Investigación de Mercado y Análisis

2.1 Análisis de Clientes y su potencialidad

Para tener un análisis del perfil del cliente, partimos de información estadística recabada ¹¹ y generación propia de información¹².

De este análisis se desprende que el 32 % de los visitantes que consumen tango provienen de Europa (las naciones con más interés son Alemania e Italia). El 27%, de Estados Unidos, y el 11%, de Australia. Los sudamericanos que más piden productos *tangueros* son los brasileños y los chilenos, en ese orden.

Los norteamericanos eligen concurrir mayoritariamente a clases de tango y shows, mientras que los brasileños y chilenos se conforman con ir solamente a clases.

Además, concluimos que la misma gente que quiere aprender a bailar, en general, compra alguna prenda relacionada con la danza: un 37% se lleva zapatos de baile, un 25% elige discos y/o libros y un 20% más adquiere ropa. En muchos casos, quien compra un par de zapatos también se lleva un sombrero, alguna remera alusiva, un compact u otro producto relacionado.

La mayor cantidad de gente que va a ver tango tiene entre 31 y 45 años.

Los visitantes que se interesan por el "producto tango" suelen quedarse más de cinco días en la ciudad (87%).

El siguiente cuadro muestra la permanencia promedio de los visitantes extranjeros, como así también el gasto promedio diario¹³:

¹¹ Secretaría de Turismo de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

¹² Todos los montos del presente trabajo están expresados en dólares.

¹³ Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Ibidem, p. 7 y 8.

Tabla 1 - “Estadía y Gastos promedios del Turismo”

País de Origen	Estadía Promedio(1999)		Gasto Promedio (1999)	
	Negocio	Otros	Negocio	Otros
Europa	14,8	20,8	133	69
Estados Unidos y Canadá	9,6	16,7	167	71
Brasil	6,1	7,4	150	107

La estadía esta expresada en días, los gastos promedio en dólares por día.

Fuente: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Plan Estratégico de Marketing Turístico
Ciudad de Buenos Aires (2001-2003)

Del cuadro anterior podemos obtener el siguiente resumen para los turistas que no vienen por negocios:

Tabla 2 - “Estadía y Gastos promedios del Turismo”

País de Origen	Estadía	Gastos	Gastos por Estadía	Cantidad de Visitantes	Gasto Anual en Miles
Europa	20,8	69	1.435	239.000	342.965
Estados Unidos y Canadá	16,7	71	1.186	185.000	219.410
Brasil	7,4	107	792	237.980	188.480

Fuente: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Plan Estratégico de Marketing Turístico
Ciudad de Buenos Aires (2001-2003)

En estudios realizados en el año 1999, la ocupación hotelera rondó el 50% durante todo el año tendiendo su punto más alto en el mes de Noviembre con un 60% y el más bajo en un 42% en el mes de Enero.

Según información periodística actualmente hay pocos clientes en los hoteles en la Ciudad de Buenos Aires, específicamente los hoteles de cinco estrellas la ocupación es de un 50%.

En conclusión, como mencionamos anteriormente, nuestro cliente objetivo son aquellos mayores de 30 años, que visitan nuestro país y lo hacen por motivos de vacaciones y descanso, procedentes de Estados Unidos, Europa Occidental, Japón, Brasil y Chile, y cuya estadía promedia la semana.

2.2 Tamaño de Mercado y su tendencia

A la Ciudad de Buenos Aires, han llegado en el año 1999 más de 2.000.000 turistas extranjeros, 239.000 (12%) son provenientes de Europa – 2% de Alemania, 0,7% de Reino Unido, 0,8% de Francia-, 185.000 (9%) de Estados Unidos y Canadá , 326.000 (16%) de Brasil y aproximadamente 10.000 (0,5%) de Japón^{14 15}.

De los turistas procedentes de Europa 157.740 (66%) lo hace por motivos ajenos a los negocios, de Estados Unidos y Canadá son 105.450 (57%) los que no vienen por negocios y de Brasil 237.980 (73%) que acceden a la ciudad por motivos como vacaciones, visitas a familiares y/o amigos o compras¹⁶.

Estimación de Demanda

Del análisis de los datos anteriores, desagregamos en el siguiente cuadro la estimación de demanda objetivo para el negocio propuesto en el presente plan. Partiendo del total de turistas que llegaron a Bs. As. durante 1999.

Tabla 3 – “Segmentación de la Demanda 1999”

Ingresos de Turistas 1999		Cant. Pers.
	100%	2.072.000
Turistas Provenientes de Países Target	Proporción	Cant. Pers.
Europa	12%	239.000
Norteamérica	9%	185.000
Brasil	16%	326.000
Japón	0,5%	10.000
Chile	18%	369.000
Total Turistas Países Target	54%	1.129.000

Fuente: Secretaría de Turismo de la Nación y Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

En total son 1.129.000 los turistas que llegaron a Buenos Aires país proveniente de los países target.

¹⁴ Secretaría de Turismo de la Nación

¹⁵ Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Plan Estratégico de Marketing Turístico Ciudad de Buenos Aires (2001-2003), p. 4. , 5. y 6.

¹⁶ Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Ibidem, p. 4. , 5. y 6.

Tabla 4 – “Turistas arribados por motivos extra laborales”

	% Extra Laboral	Cant. Pers.	Mix del Target
Europa	66%	157.740	20%
Norteamérica	57%	105.450	13%
Brasil	73%	237.980	30%
Japón	100%	10.000	1%
Chile	76%	280.440	35%
Total Turistas por motivos Extralaborales	70%	791.610	100%

Fuente: Secretaría de Turismo de la Nación y Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

Del 1.129.000 turistas de nacionalidades definidas como objetivo primario, 791.610 llegan al país por motivos no laborales. Se excluyen los extranjeros que llegan a Buenos Aires por temas laborales debido a que estos se hospedan en su gran mayoría en hoteles 5 estrellas con los que suelen tener contratos corporativos a nivel mundial.

Tabla 5 – “Segmentación de turistas por hábitos de consumo - 1999”

Total Turistas por motivos Extralaborales	% que cumple la Condición	Cant. Pers.
% Hospedados en Hotel	60%	474.966
% Hospedados en Hoteles 3 y 4 estrellas	80%	379.973
Turistas que priorizan el tango	70%	265.981
Estadía Promedio (días) TANGUEROS	7	1.861.867
Estadía Promedio (días)	7	2.659.810
Demanda Diaria de hospedaje	365 días	7.287
Demanda Diaria TANGUEROS	365	5.101

Fuente: Secretaría de Turismo de la Nación y Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

En base a supuestos propios del equipo de trabajo que llevó adelante este proyecto se depuraron los extranjeros provenientes de países target por motivo no laborales según el tipo de hospedaje que utilizan para hacer aún más estrictos en la estimación del mercado específico.

Se consideró que solo el 60% se hospeda en hoteles, el resto van a casas de familias, y albergues. De estos, el 80% eligen hoteles 3 y 4 estrellas.

Según una encuesta a turistas extranjeros realizada en hoteles de Capital Federal el 70% de ellos priorizan su inquietud por el tango antes que otras atracciones de Buenos Aires (Ver: Punto 2.5 Investigaciones Realizadas).

Luego de segmentar a los turistas extranjeros por todas estas variables llegamos a 265.981 turistas target diarios, que a un promedio de 7 días de estadía nos dan un mercado objetivo de 1.861.867 plazas anuales.

Finalmente podemos decir que esto equivale a una demanda diaria de 5.101 plazas en hoteles de 3 y 4 estrellas para turistas extranjeros de países target que priorizan el tango como atracción turística.

Segmentación de la Demanda de 2002

La tendencia estimada de este año 2002 para la entrada turistas al país determina un año record, se espera el ingreso de 3.050.000 turistas extranjeros¹⁷. Segmentando esta afluencia de turistas sobre la base socio demográfica y hábitos de consumo demostrados en 1999 en nuestro país utilizados anteriormente (último registro detallado de autoridad competente), determinamos que el mercado objetivo para el año en curso rondaría, como se puede ver a continuación, las 7.500 plazas diarias.

Tabla 6 – “Segmentación de turistas por hábitos de consumo - 2000”

Total Turistas por motivos Extralaborales	% que cumple la Condición	Cant. Pers.
		1.165.256
% Hospedados en Hotel	60%	699.154
% Hospedados en Hoteles 3 y 4 estrellas	80%	559.323
Turistas que priorizan el tango	70%	391.526
Estadía Promedio (días) TANGUEROS	7	2.740.682

¹⁷ FERRERE, O., “Boom del Turismo no es sólo por devaluación”, Buenos Aires, Ambito Financiero, 20/08/2002, p. 14.

Demanda Diaria TANGUEROS	365	7.509
---------------------------------	------------	--------------

Fuente: Secretaría de Turismo de la Nación y Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

2.3 Competencia y límites competitivos

Como competencia encontramos 43 hoteles 3 estrellas y 50 hoteles 4 estrellas, con una capacidad instalada de 17.555 plazas en la Ciudad de Buenos Aires.

Adicionalmente, El Hotel “Holiday Inn Select Abasto”, autodenominado “hotel temático de tango” en la República Argentina, brinda a sus clientes clases gratuitas de tango los jueves por la tarde y los viernes una cena show con un espectáculo de tango¹⁸.

El hotel por normas internacionales de la cadena Holiday Inn tiene una decoración estándar para los hoteles denominados *Select*, es decir, el turista que visite este hotel y otro *Select* en cualquier parte del mundo no encontrará mayores diferencias respecto de las comodidades y de la decoración entre ambos.

La temática esta dado porque en la zona de restaurante, bar, recepción y salones cuenta con cuadros con fotos de tango y de Buenos Aires antiguo. Además, en distintos sectores del hotel se puede escuchar tangos de distintos intérpretes y cada uno de los salones de eventos lleva el nombre de un compositor.

2.4 Market Share Objetivo y potencial

Nuestro mercado objetivo está determinado una demanda de 2.740.682 plazas para el año 1. Por un criterio de prudencia la estimación de la demanda total para los años siguientes se mantuvo constante.

Tabla 7 – “Participación del Mercado sobre el total de clientes esperados según datos estimados para 2002”

Participación de Mercado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda anual	2.740.682	2.740.682	2.740.682	2.740.682	2.740.682
Total de Ventas en plazas	15.390	21.681	25.623	27.594	29.565
Participación de Mercado	0,56%	0,79%	0,93%	1,01%	1,08%

¹⁸ TENENBAUM, G, Directora del “*Holiday Inn Select Abasto*”, Comunicación personal, (Julio 2002).

Como se evidencia en la tabla anterior, la estimación de venta para los años de introducción representa una penetración de mercado alcanzable.

2.5 Investigaciones realizadas

Objetivo: Con el fin de validar los datos recabados de los entes oficiales sobre actitudes y hábitos de consumos de los turistas extranjero, durante sus estadías en Buenos Aires, hemos realizado un estudio de investigación *ad hoc*.

Metodología: Se valió principalmente de entrevistas personales y también de cuestionarios enviados a las habitaciones de los huéspedes para su completamiento.

Muestra: Se encuestaron 57 personas hospedadas en hoteles 4 y 5 estrellas de la Capital Federal. La segmentación realizada fue a turistas extranjeros de los mercados objetivos que se encontraban de vacaciones.

Resultados: El 77% de los encuestados ven el tango como una de las atracciones más importantes de la Argentina, por aobre otras como la carne, Evita, Maradona y Borges. De este 77%, el 100% ha visitado entre 1 y 3 shows de Tango, contratando los espectáculos en un 70% en el hotel donde se hospedan.

Esta investigación también revela que solo el 31% compra algún objeto, disco o ropa relacionada con el tango y en un 100% se refiere a CD'S.

El 46% de los entrevistados posee entre 30 y 39 años y un 38% entre 40 y 49 años de edad, los cuales viajan por vacaciones a la Argentina entre 4 y 6 días y sus nacionalidades son USA (46%), España (46%); y Francia (8%) y Alemania (8%).

Un 54% de ellos estaría dispuesto a pagar un precio Premium por alojarse en un hotel temático de tango y el mismo rondaría en el 71% de los casos, en un precio de 20% por encima de la tarifa que abonan habitualmente. Esta tarifa fue de u\$s 100 en un 46% de los casos y de u\$s 80 en un 23%.

Conclusión: Podemos concluir en que el tango es una atracción muy importante para el turista extranjero que viene de vacaciones. Generalmente lo hacen de a dos personas (54%) y su estadía es de una semana aproximadamente, lo cual le permite

visitar lugares y shows relacionados con el tango. Al mismo tiempo esta investigación expone que estarían dispuestos a hospedarse en un hotel temático de tango y a pagar un precio premium por ello.

2.6 Barreras de entrada

Las barreras de entrada más importantes para nuestro proyecto son las siguientes:

1. **Requisitos de Capital:** Se requieren importantes recursos financieros para competir en este mercado y el costo de salida sería alto teniendo en cuenta que la construcción lo define como un activo muy especializado y de altos costos de conversión.
2. **Acceso a Canales de Distribución:** El acceso a los canales de distribución actúa como barrera de entrada cuando los operadores de los canales se encuentran satisfactoriamente servidos por las empresas actuales, entonces se debería ofrecer un mayor margen para tentar al canal a absorber e impulsar la nueva oferta. Esta es una barrera de entrada baja teniendo en cuenta que el concepto de negocio desarrollo en este proyecto aporta una oferta complementaria a la existente en el mercado.
3. **Competencia establecida:** Existen en la ciudad de Buenos Aires 41 Hoteles 3 Estrellas y 50 Hoteles 4 Estrellas, que ofrecen en total una capacidad instalada diaria de 17.555 plazas, en aproximadamente 10.000 habitaciones. Para una demanda diaria de aproximada de 57.000 plazas para todo tipo de hospedaje (casas de familia, Apart hotel y hoteles de todas las categorías). Esto representa barrera de entrada moderada si consideramos que estamos ofreciendo por un costo similar, un producto diferencial que crea valor agregado para los turistas extranjeros y principalmente para los atraídos por el tango (70% del total)
4. **Diferenciación de Productos:** Esta barrera es baja, debido a que no existe diferenciación en lo que hace a competencia de hoteles de 3 y 4 estrellas. Además, no existe un fuerte dominador del mercado en esta categoría de hoteles.

El requisito de capital sería controlado mediante la asociación del grupo fundador con un grupo inversor que fondee la inversión de capital inicial.

El plan de marketing, el concepto de negocio, el posicionamiento y la asociación con un grupo inversor son los elementos que consideramos claves de éxito para sortear estas barreras.

2.7 Análisis FODA del Negocio

La importancia en la realización de este análisis es poder determinar de manera objetiva y crítica, que aspectos del proyecto tienen ventajas respecto a la competencia y que aspectos se necesitan tener en cuenta para lograr el nivel de éxito que se espera del mismo.

Fortalezas:

- Concepto nuevo y de alto valor agregado.
- Ubicación geográfica del hotel.
- Diferenciación de producto. Único en su categoría de 4 estrellas temático.
- Alianzas estratégicas para la comercialización ya establecidas con operadores y agencias.
- La estrategia de Marketing.

Oportunidades:

- Mercado en crecimiento y evolución constante a nivel nacional.
- Tipo de cambio favorable para los turistas extranjeros
- Competencia inexistente respecto de hoteles temáticos de 3 y 4 estrellas.
- Gran interés y aceptación de la cultura *tanguera*, en el exterior.
- Fomento y apoyo de emprendimientos turísticos por parte del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Debilidades:

- Altos Costos de inversión.

Amenazas:

- Posible entrada al mercado de otros jugadores
- Disminución del flujo de turismo, con la consecuente caída del factor ocupación.
- Incertidumbre Macro-Económica del país.
- Incertidumbre política.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, el proyecto *presenta* un gran atractivo, dejando a la vista la posibilidad de explotar esta oportunidad de negocio, con factores claves de fortalezas a utilizar para lograr el éxito propuesto y con niveles bajo de debilidades y amenazas que se ven disminuidos por la constante visita de extranjeros a nuestro país y las condiciones económicas actuales.

3 La oportunidad y sus economics

3.1 Descripción detallada de la oportunidad

Una oportunidad tiene la característica de ser atractiva, durable y debe captarse en el momento y lugar correcto. Asimismo, se relaciona a un producto o servicio para el cual crea o agrega valor para sus compradores o usuarios finales.

La oportunidad debe permitir alcanzar una ventaja competitiva, buenos resultados económicos y financieros y potencial crecimiento.

Por lo expuesto en los puntos 1 y 2, podemos observar que del total de turistas extranjeros que llegan al países, de los países seleccionados como mercado objetivo, el 70% priorizan el tango a otras atracciones de Buenos Aires, todos ellos se hospedan en la ciudad y permanecen en promedio una semana.

Asimismo del análisis de competencia se desprende claramente que no existe en Buenos Aires, la ciudad del tango por excelencia, una oferta que combine la necesidad de hospedaje con la temática de tango, principal atracción de los turistas a los que nos dirigimos.

La oportunidad esta dada por la conjunción de estas dos necesidades básicas de los clientes en un lugar único en su categoría.

El hotel combinará una ambientación “tanguera” exclusiva, una calidad de servicio internacional, exposiciones artísticas de toda índole relacionadas con el tango y la calidad de las comidas típicas combinadas con la oferta de los mejores varietales argentinos.

3.2 Márgenes brutos y operativos

El detalle de los márgenes brutos y operativos se presentan en el siguiente cuadro. Los mismos indican la operación y funcionamiento del negocio.

Tabla 8 – “Cuadro de Márgenes”

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 10
Factor de Ocupación	40%	55%	65%	70%	75%	85%
Cantidad de Habitaciones	8.669	12.045	14.235	15.330	16.425	18.615
Ingresos por ventas	926.820	1.305.678	1.543.074	1.661.772	1.780.470	2.017.866
Costos Servicio Vendido	128.660	214.208	230.686	247.163	263.641	280.119
Margen Operativo	798.160	1.091.470	1.312.388	1.414.609	1.516.829	1.737.747
Gastos de comercialización	167.268	235.572	278.404	299.820	321.235	342.651
Gastos de Administración	312.684	314.684	314.684	314.184	314.184	314.184
Otros Gastos	27.805	39.170	46.292	49.853	53.414	56.975
Total de Gastos	507.757	589.427	639.380	663.857	688.834	713.810
Margen antes de impuestos	290.402	502.043	673.008	750.752	827.995	1.023.937
Impuesto a las Ganancias (30%)	87.121	150.613	201.902	225.225	248.399	307.181
Margen Después de impuestos	203.282	351.430	471.105	525.526	579.597	716.756

Fuente: Propia

Se puede apreciar que el margen operativo del negocio representa un 86%, en el año 1, y solamente un 31% de margen neto después de impuestos para el mismo año. Pero ya en el año 5, este margen operativo es de 85% y el margen neto después de impuestos asciende a 47%.

Los valores que arroja el negocio, nos muestra una interesante oportunidad, que permite ascender el margen neto en 1,5 veces al cabo de 5 años.

3.3 Costos fijos y variables

En el presente proyecto, los costos totales representan un 66% sobre los ingresos totales para el año 1 y un 49% para el año 5. Como característica interesante podemos destacar que los costos fijos representan un 51 % para el año 1, disminuyendo esta proporción hasta 35% para el año 5. Los costos variables corresponden a un 49% para el año 1 y un 65% para el año 5. (Ver Tabla de Costos Fijos y Variables)

Tabla 9 – “Costos Fijos y Variables”

Costos	Año 1		Año 5	
	%	Total Anual	%	Total Anual
Costos Totales	100%	608.613	100%	881.083
Total Fijos	51%	312.684	35%	312.684
Administración	24%	147.684	17%	147.684
Mantenimiento y Servicios	12%	74.400	8%	74.400
Servicios de Terceros	10%	62.400	7%	62.400
Marketing y Ventas	3%	18.000	2%	18.000
Otros Gastos	2%	10.200	1%	10.200
Total Variables	49%	295.929	65%	568.399
Comerciales	27%	167.268	36%	321.235
Operativos	21%	128.660	28%	247.163

Fuente: Propia.

Del total de los costos fijos, es importante aclarar que en su mayoría corresponden a costos de servicios de terceros como Asesoramiento legal, contable, y de negocio, entre otros, y servicio públicos y mantenimiento.

Del total de los costos variables, los mismos se deben a costos comerciales que incluye Comisiones de agencias y operadores turístico, y costos de tarjetas de crédito.

3.4 Punto de Equilibrio

Para cubrir los costos fijos, se necesitan generar 5.614 habitaciones dobles por año. Esto representa un total de 468 habitaciones dobles por mes y un total de 16 habitaciones dobles por día. (Ver Tabla de Punto de Equilibrio)

A nivel de ocupación, estas cifras representan un 26%.

Tabla 10– “Punto de Equilibrio”

Punto de Equilibrio	5.614 habitaciones
Precio promedio de venta	\$ 79
Costos variables	\$ 23
Contribución Marginal	\$ 56
Costo fijo	\$ 312.684

Fuente:Propia.

3.5 Tiempo hasta obtener Flujo de Fondos positivos

El Flujo de Fondos queda conformado de la siguiente manera: (Ver Tabla de Flujos de Fondo)

En el mismo podemos observar que en el mes 2 se obtienen flujos de fondos positivos y los mismos se mantienen a lo largo de los 10 años.

Tabla 11 – “Cuadro de Flujos de Fondos”

DETALLE	AÑO 0	Mes 1	Mes 2	AÑO 1	AÑO 5	AÑO 10
Total Ingresos		\$ 19.512	\$ 48.780	\$ 926.820	\$ 1.780.470	\$ 2.017.866
Total Egresos	\$ 2.281.229	\$ 20.614	\$ 30.786	\$ 636.418	\$ 935.997	\$ 1.018.405
FLUJO DE FONDOS	\$ -2.281.229	\$ -1.102	\$ 17.994	\$ 290.402	\$ 844.473	\$ 999.461

Fuente:Propia.

4 Plan de Marketing

4.1 Estrategia global de marketing

La estrategia básica de la compañía será una Estrategia de Alta Segmentación o Enfoque ¹⁹, debido a que entendemos a la intersección de los turistas extranjeros que se hospedan en hoteles 3 y 4 estrellas y los atraídos por el tango como un nicho atractivo. El concepto de negocio que estamos desarrollando ofrece un diferencial importante para satisfacer este nicho.

Esta Estrategia de Enfoque nos permitirá dedicarnos a atender esmeradamente y logrando un diferencial importante para este grupo de turistas que además de hospedarse, buscan conocer y disfrutar de los bemoles de nuestra música ciudadana: El Tango.

A su vez la Estrategia de Enfoque nos permitirá explotar este nicho sin enfrentarnos a las grandes cadenas de hoteles, para las cuales este segmento particular del mercado no generará gran atractivo debido a la limitación de volumen respecto del mercado total.

De este modo buscaremos desarrollar una fuerte posición adueñándonos del concepto de Hospedaje “Tanguero”, para lograr dentro de este nicho específico una alta participación de mercado con bajas probabilidades de enfrentarnos a la amenaza que significan los grandes jugadores del sector hotelero.

4.2 Precio

La posición relativa de precios en que se ubicarán las tarifas de nuestro hotel nos posicionará con un “premium price” por encima de la tarifa de un hotel de similares prestaciones.

Este “premium price” es aceptado por el cliente objetivo, como se desprende de la investigación realizada (Ver: Punto 2.5 Investigaciones Realizadas). Estos están dispuestos, en su gran mayoría, a pagar un plus de hasta 20% respecto de las tarifas

¹⁹ PORTER, Michael E., “Estrategia Competitiva”, Rei, 1992.

que abonan actualmente lo que deja a la vista el valor percibido del tango en nuestro target group.

De acuerdo con un estudio de la competencia que hemos realizado, actualmente en la Ciudad de Buenos Aires los hoteles se manejan con dos listas de precios, una en pesos para residentes en la República Argentina y otra en dólares para extranjeros. Entendiendo que nuestro emprendimiento será apuntado al mercado externo, consideramos para este estudio los valores en dólares para extranjeros.

Nuestras fuentes han sido agencias de viajes, web site de los hoteles en internet y consultas personales realizadas en distintos hoteles de la Capital Federal.

A continuación se muestra un cuadro resumen con los principales hoteles de nuestro interés:

Tabla 12 – “Estudio de Precios de la Competencia”

Hotel	Estrellas	Precio Doble en US\$
Holiday Inn Abasto	5	100
Sheraton Retiro	5	120
Howard Johnson Inn Classic	4	75
Regente	4	70
Brodway Suite	4	60

Fuente : Investigación Propia

Las tarifas de mostrador para hospedajes serán de u\$s 70.- para habitaciones singles y u\$s 80.- para habitaciones dobles.

Sin embargo existirán variaciones en las tarifas abonadas según sea el canal de venta a través del cual se haya vendido las plazas. Las agencias minoristas tienen un descuento de un 15%, en tanto los mayoristas acceden a un descuento de hasta un 30% sobre el precio de mostrador.

4.3 Tácticas de venta

En los primeros tiempos tendrá una gran importancia (o incidencia) en nuestras ventas el trabajo que realizaremos a través de acuerdos con agencias y operadores.

Sin embargo, en la medida que el hotel tome difusión confiamos en lograr una penetración a través de la recomendación con lo cual la contratación directa comenzará a tomar mayor peso en el mediano plazo.

En conclusión, utilizaremos (como se viera en Estrategia de Entrada) una estrategia de penetración de mercado asociándonos a agencias y operadores extranjeros de modo de lograr el punto de equilibrio en el menor plazo posible. Paralelamente desarrollaremos un programa de fidelización y difusión de nuestros servicios a través de los clientes que ya hayan vivido la experiencia de hospedarse en nuestro Hotel Temático.

4.4 Políticas de garantía y servicio

La política de servicio del hotel es de vital importancia para el éxito del negocio y el aumento de la rentabilidad, por lo tanto la consideramos uno de los factores de éxito del emprendimiento.

Se desarrollará el modelo de servicio conocido como Service Profit Chain²⁰, este modelo de servicio implica como base fundamental poner tanto a los clientes como a los empleados en primer lugar, de modo de lograr una manera diferente de gestionar y medir el valor.

Desde la visión interna de la compañía, implica desarrollar una Estrategia Operativa que logre desarrollar la Capacidad de Gestión de Servicio, crear Satisfacción y Lealtad en los empleados que permita obtener productividad, proactividad y calidad de servicio. Para que el empleado comprenda y valore el Concepto de Servicio y logre Satisfacción y Lealtad en nuestros clientes.

La gestión de este modelo implica trabajar en el conocimiento de cada cliente para brindar el servicio que cada uno espera recibir y aún un plus más que es lo que genera la diferencia. Basados en la utilización de técnicas de relacionamiento con nuestros clientes.

²⁰ HESKETT J.L. , SASSER, E. W. Jr., SCHLESINGER, “The Service Profit Chain”, L.A., New York, 1997.

En síntesis, la política de servicio estará basada en el concepto de marketing One to One y no el tradicional marketing de adquisición. Este modelo de servicio, contrariamente a lo que se puede intuir en primera instancia, no solo no genera costos extras sino que disminuye los costos de promoción, adquisición y potencia la satisfacción logrando lealtad de clientes con la consecuente ganancia de rentabilidad.

4.5 Promoción y publicidad

Publicidad

La comunicación institucional y difusión del concepto de negocio se realizará a través de una pauta que involucra una red de medios que nos permiten contactarnos adecuadamente con nuestros potenciales vendedores (agencias y operadores) y nuestros clientes finales (turistas extranjeros).

- Folletos: Para difusión en agencias, consulados, embajadas y Centros de Información Turística.
- Avisos: En Revistas Especializadas de turismo internacional.
- Gacetillas: En diarios y revista de interés general en países de origen de extranjeros target.
- Banner y Avisos: En Sitios web de la Ciudad de Buenos Aires, de Turismo y de Tango.
- Acuerdos: con Secretaría de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Sin embargo, entendemos que nuestra más fuerte y efectiva comunicación será la que puedan realizar los clientes que hayan tenido experiencia de hospedarse en nuestro hotel porque la atmósfera y el clima de vivir el tango en este hotel temático combinada con la calidad de servicio será transmitida de manera única.

Promoción

Las acciones promocionales que se llevarán a cabo tendrán distintos objetivos específicos:

1. Lograr una rápida penetración en el mercado y generar experiencias de uso de nuestro servicio
2. Lograr retención y fidelización de clientes rentables.

Se ofrecerán paquetes promocionales a través de las agencias y operadores, como así también en mostrador, que implicarán un descuento en la tarifa con la contratación de entre 5 y 7 días de hospedaje. Esto a la vez permitirá optimizar la tasa de ocupación disminuyendo días salteados y lograr una mayor conocimiento de nuestros clientes.

En la idea de generar prueba de uso se contactarán embajadas y consulados a los cuales se les ofrecerá habitaciones sin cargo para que puedan vivir la experiencia de uso y transmitirla.

Se implementará un programa de fidelización con descuentos escalonados y premios. Se utilizarán como incentivos actividades “tangueras” que se desarrollarán en el hotel y fuera del mismo en alianzas estratégicas con otros operadores turísticos con la intención de aumentar la tasa de recompra.

En las temporadas de verano se ofrecerán paquetes promocionales que incluirán además de los días de hospedaje en nuestro hotel acceso a lugares de atracción en meses estivales en los alrededores de la Ciudad de Buenos Aires, como por ejemplo, paseos por el delta, visitas a Nordelta, día de navegación, paseos por el Tigre, día de estancia con tango, folklore y comidas tradicionales.

5 Plan de operaciones

5.1 Costos

El costo de compra del terreno es de U\$S 219.725, tal como se detalla en el Cuadro 6 (Adquisición del lote). La construcción del mismo suma un total de U\$S 1.807.800 como se detalla en el Cuadro 7 (Construcción).

El costo de equipamiento general es de U\$S 187.550 de acuerdo al detalle del Cuadro 8 (Equipamiento General). En el Cuadro 9 (Equipamiento de las Habitaciones) se detalla el costo total de equipamiento de cada habitación.

Los costos mensuales de funcionamiento son de U\$S 13.750, el detalle de los mismos se encuentran en el Cuadro 10 (Gastos Mensuales de Funcionamiento).

El costo mensual en concepto de sueldos es de U\$S 12.307, tal como se detalla en el Cuadro 11 (Personal).

5.2 Ciclo de operaciones

Una vez adquirido el terreno, la construcción de la misma llevará doce mes hasta la puesta en marcha del hotel. En los cash flows y cuadros económicos y financieros, el período comprendido desde la compra del terreno hasta la finalización de la construcción esta considerado como año cero.

5.3 Ubicación geográfica

Este hotel 4 estrellas estará ubicado muy cerca de la Plaza Dorrego en la Ciudad de Buenos Aires, a un paso de sus principales tiendas, comercios y ferias, donde se encuentra toda la gama de apreciados artículos regionales, como libros, discos, indumentaria relacionado con el tango, entre otros.

El Hotel se emplazará dentro de la zona comprendida por la Av. San Juan, Perú, Av. Independencia y Tacuarí.



5.4 Instalaciones y mejoras

Se trata de la construcción de un hotel de unos 2.700 m² de superficie aproximadamente.

La Planta Baja poseerá hacia un lado la Recepción y hacia el otro una zona de Estar – espera ambas ambientadas al mejor estilo Tango, desde sus paredes, muebles y hasta el vestuario del personal.

Como se detalla claramente en el Cuadro 7 (Construcción), se realizarán trabajos de construcción para adecuar funcionalmente la propiedad a las necesidades del hotel.

Contará con tres ascensores, dos para el uso de huéspedes y uno para el personal de mantenimiento.

En la planta baja se encontrará la recepción y el área de estar y primer piso salón de usos múltiples, restaurante y oficinas. Se construirá el depósito, la sala de mantenimiento y vestuarios del personal en el sótano.

Sus 60 habitaciones tendrán una espectacular vista al Barrio de San Telmo, y todo el confort correspondiente a su categoría: baño privado completo, DDI, TV por cable, climatización, caja de seguridad, minibar y servicio de habitación las 24 horas.

Las características que lo hacen tan especial para el turista “tanguero” son la amable, eficiente y servicial atención de su personal y su ambientación con un estilo único de tango y el hecho de que todo funcione a la perfección.

5.5 Estrategia y planificación

Con respecto al personal que trabajará en el hotel, podemos decir que habrá 4 recepcionistas, 4 Bellboy y 1 franquero. Tendrán turnos rotativos y los mismos será de 7 a 15, de 15 a 23 y de 23 a 7. Además se contará con 10 camareras y 1 persona de mantenimiento general. Para la seguridad del hotel se contratará a una empresa y la cantidad de personal será de 3 personas rotativas, las cuales estarán a cargo de la seguridad del hotel. Todo personal que ingrese a trabajar al hotel, será capacitado en su tarea y además acompañado durante la primer semana en sus tareas a modo de tutor para asegurar un trabajo de máxima calidad.

El sector del Restaurant, por su parte, se concesionará a través de una licitación. Podrán participar de la misma, empresas que tengan una experiencia exitosa comprobable en el rubro gastronómico.

Se solicitará que el canon mínimo sea hacerse cargo del servicio de desayuno de los pasajeros hospedados en el hotel como también de los almuerzo y/o cenas (según corresponda) del personal del hotel.

Con respecto al local de venta de artículos de tango y regionales, se tendrá un pequeño local con productos como mates, platería, etc. y por sobretodo de artículos relacionados con la música ciudadana, además de ropa, zapatos, CD, etc.

En el punto 7.1 de Supuestos y en el cuadro 5- EVITDA, se detallan las ventas esperadas y costos de los mismos.

Este local funcionará diariamente en el horario de 7 a 12 y de 17 a 22 horas, horario donde se producen los check out y dónde los huéspedes vuelven al hotel para descansar o bien salen a cenar.

5.6 Marco Legal y Regulatorio

La construcción de hoteles en la Ciudad de Buenos Aires se encuentra alcanzado por el Código de Planeamiento Urbano de la Ciudad de Buenos Aires (Ley 449 – Decreto N° 1.669) y por la ordenanza 36.136 sancionada en Octubre de 1980, tiene su base en la Ley Nacional 18.826 del año 1.970, que define los tipos de establecimientos en la legislación española de los años '60, que basa la categorización hotelera en un estricto marco de normas edilicias.

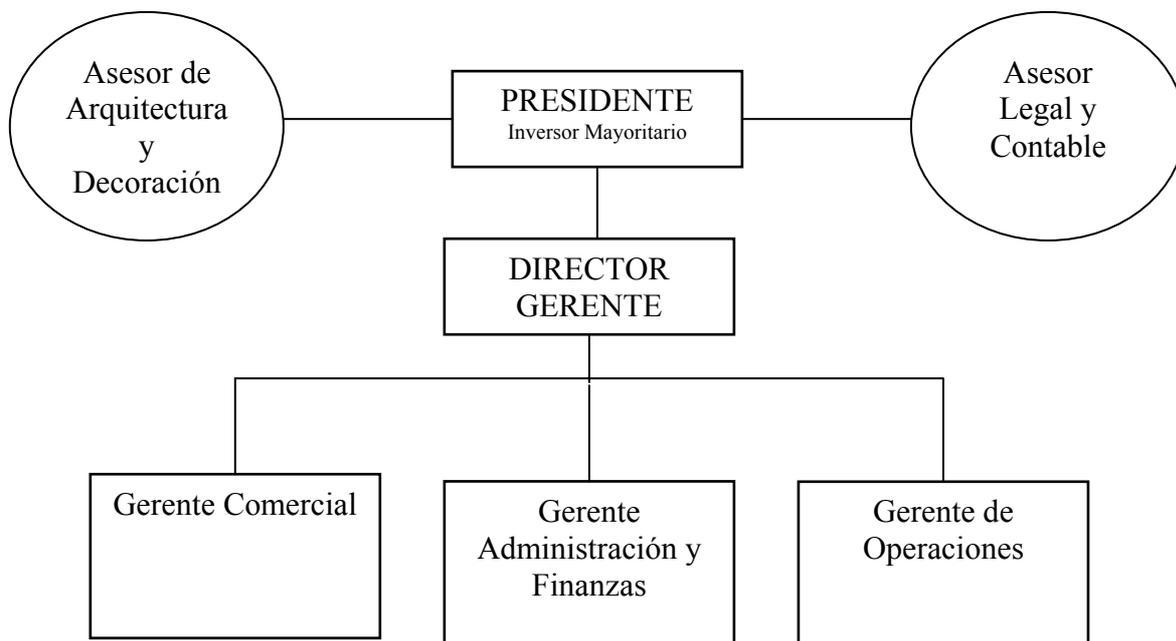
Como se mencionó en el Punto 5.3 (Ubicación Geográfica) el hotel estará emplazado dentro de la zona comprendida por la Av. San Juan, Perú, Av. Independencia y Tacuarí. Estas manzanas se encuentran dentro de la zonificación R2aII. La misma permite la construcción de hoteles de cuatro estrellas. En el Anexo II se adjunta el Código de Planeamiento Urbano de la Ciudad y la Especificación de la Zonificación.

Respecto a la ordenanza 36.136, en el Anexo I se detallan todos los requisitos que se necesitan para habilitar un hotel en la Ciudad de Buenos Aires.

6 Management Team

Los fundadores de los nuevos negocios afrontan grandes necesidades de anticiparse y adaptarse a los cambios. Los nuevos desafíos encarados dan lugar a las nuevas habilidades y destrezas necesarias para ello. Es por esto, que el equipo de gerentes es un aspecto que tiene un gran peso al momento de evaluar la factibilidad del negocio.

6.1 Organización y su organigrama



6.2 Management claves

Director Gerente

La dirección del hotel estará a cargo de un profesional en Dirección Hotelera y con amplia trayectoria desarrollada en puestos similares en cadenas internacionales.

Gerente Comercial

Tendrá bajo su responsabilidad la definición de la estrategias comerciales que incluyen políticas de precios, de ventas, diagramación de la estrategia promocional y publicitaria, y generación de redes de contactos necesarias para el desarrollo del negocio.

El cargo lo ocupará un profesional una vasta experiencia en comercialización hotelera que posea título de Licenciado en Comercialización.

Gerente de Administración y Finanzas

La persona que ocupe esta posición tendrá como responsabilidad las tareas relacionadas con la administración interna y tareas financieras como relación con los bancos, preparación de cashflows y presupuestos. Este cargo lo ocupará un profesional con una amplia experiencia en administración hotelera y finanzas de empresas y tendrá un título de Licenciado en Administración.

Gerente de Operaciones

Está bajo su responsabilidad las tareas relacionadas con la operatoria diaria del hotel, que incluirán actividades de supervisión de los sectores de recepción, ordenanza y mantenimiento, y recepción de materiales e insumos.

6.3 Compensación del managment

Se ha fijado en concepto de remuneración anual del Director Gerente un monto de 15.600 dólares anuales, para los primeros 5 años del proyecto.

Adicionalmente se prevee el pago de un bonus anual equivalente 1,5% del resultado neto anual del negocio. De esta manera se busca que el director muestre un alto compromiso para con el proyecto.

El cuadro 11 (Personal) se encuentra el detalle de todo el plantel.

6.4 Propiedad de la firma

El presente proyecto tiene una demanda de fondos de US\$ 2.284.626.- como inversión inicial y Capital de Trabajo.

La empresa se constituirá bajo una Sociedad Anónima conformada por un grupo y el grupo emprendedor.

El objetivo es tratar de captar un grupo inversor que este dispuesto a aportar el 90 % del capital necesario para el lanzamiento del proyecto. Este grupo inversor

participará del 60% del total del paquete accionario, quedando el 40% restante en manos del Equipo emprendedor, el cual aportará el 10% del capital.

Esta previsto una sola capitalización, ya que al segundo mes se obtienen Cash Flows positivos y esto permite que el negocio se autofinancie. (Ver Punto 8.1 Tabla de Cash Flows)

6.5 Consultores y/o Asesores

El estudio de arquitectura será clave, dado que posee los conocimientos específicos necesarios para llevar a cabo la construcción del hotel en torno a su estilo “Tanguero”, el cual constituye el valor agregado central en esta propuesta. Tendrá amplia experiencia en construcción y estilos de decoración temática.

Estudio Legal-Contable: Su responsabilidad será brindar todo el asesoramiento necesario en estas materias.

Asesor en Tecnología de la información, el cual tendrá como responsabilidad organizar e implementar los sistemas necesarios para informatizar el hotel. Además llevará adelante, desde el punto de vista técnico, las prácticas de CRM (Customer Relationship Management), vinculadas a la retención y fidelización de clientes.

En el cuadro 10 (Gastos de Funcionamiento Mensuales) se detallan los costos de los asesores.

7 Supuestos, riesgo crítico y problemas

7.1 Supuestos

Ocupación:

Basados en las estadísticas actuales de la ciudad de Buenos Aires con una ocupación promedio del 50%, estimamos una tasa de ocupación del 40% en el primer año, incrementando la misma paulatinamente hasta llegar a una tasa del 85% en el año 10. Contaremos con 60 habitaciones disponibles los 365 días del año.

Factor de ocupación:

De acuerdo a las investigaciones realizadas con expertos de la industria hotelera se considera que aproximadamente el 85% de ocupación es equivalente a la capacidad máxima del hotel. Fundamento basado en la imposibilidad de realizar un sincronización exacta entre check in y check out, tareas de mantenimiento y contingencias.

Factor Base Doble:

Utilizaremos un factor de ocupación en base doble de 0.8, es decir el 80% de las habitaciones son ocupadas por dos personas y el resto por una persona.

Costos:

- Mercadería de Frigobar: 25%
- Clases Particulares: 35%
- Indumentaria: 60%
- Souvenir: 60%

Factores de Uso:

Calculados sobre el factor de ocupación y por huésped:

- Mercadería de Frigobar: 70% (7 de cada 10 huéspedes alojados consumen bebidas del frigobar)
- Clases Particulares: 15%
- Indumentaria: 10%
- Souvenir: 20%

Notas Generales:

Los supuestos que se han utilizado para preparar los datos financieros para este Plan de Negocios se basan en una aproximación conservadora. Es por esto que las ganancias potenciales, ingresos y costos de este proyecto, guardan una prudente razonabilidad.

7.2 Riesgos Críticos y problemas

Entendemos como riesgos críticos que pueden afectar el normal desarrollo del proyecto y las estimaciones realizadas los siguientes conceptos:

- Tipo de cambio.
- Tendencias desfavorables de la industria.
- Extensión del tiempo de puesta en marcha del proyecto.
- Dificultad de obtención de créditos a tasas razonables.
- Caída de los márgenes del negocio por copias de concepto.
- Alta inmovilización de capital.

8 Plan Financiero

8.1 Flujo de Fondos Pro - Forma

Afines de considerar la necesidad de fondos emergentes del presente proyectos procedemos a analizar en el presente punto el flujo de ingresos y egresos de caja y estimar los aportes necesarios.

Tabla 13 – “Flujos de Fondo Pro - Proforma”

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Total Ingresos	-	1.287.792	1.543.074	1.780.470	1.899.168	2.017.866	2.017.866	2.017.866	2.136.564	2.136.564	2.255.262
Total Egresos	2.281.229	762.484	853.589	936.497	987.451	1.018.905	1.018.905	1.018.405	1.069.860	1.059.860	1.101.314
FLUJO DE FONDOS	(2.281.229)	525.308	689.485	843.973	911.717	998.961	998.961	999.461	1.066.704	1.076.704	1.153.948

Fuente: Propia.

La necesidad de caja para el rubro de inversiones es de 2.281.229. A partir del año 1 ya se generan fondos suficientes para cubrir los costos de operación y generar un exceso de caja de 525.308, siendo los flujos de allí en más permanentemente positivos hasta obtener un exceso de caja de 1.153.948 en el año 10.

8.2 Análisis de Sensibilidad de Escenarios

Considerando que la variable clave de este proyecto es el factor de ocupación, se sensibilizó la proyección del plan de negocios en función de dicha variable.

Mediante esta sensibilización se determinaron dos escenarios, uno Optimista y otro Pesimista, como alternativas del resultado más probable denominado Conservador.

Escenario Optimista: Se alcanza logrando un porcentaje de ocupación superior al promedio del mercado. Considerando en este caso un 85% de ocupación para el año 5 y de un 95% para el año 10.

Escenario Pesimista: Nos encontraríamos en este escenario cuando la caída de la variable sensibilizada sea tal que imposibilite lograr una tasa de retorno atractiva determinada para el presente proyecto.

Finalmente el escenario conservador, con tasas de ocupación de 75% para el año 5 y 85% para el año 10 se logra una TIR del 22% y un período de recupero de la inversión de 2 años y 8 meses.

Tabla 13 – “Análisis de Escenarios”

Variables Consideradas	Escenario Optimista	Escenario Conservador	Escenario Pesimista
Tasa de Ocupación			
Año 1	55%	40%	25%
Año 5	85%	75%	50%
Año 10	95%	85%	60%
Valor Residual (u\$s)	\$ 6.000.000	\$ 4.000.000	\$ 1.000.000
Probabilidad de Ocurrencia	Moderada	Alta	Poco Probable
Performance del Proyecto			
Variación del VAN 20% respecto Escenario Conservador	\$ 1.042.946	\$ 348.539	-\$1.313.912
VAN del Proyecto			
15%	\$2.875.703	\$ 1.887.466	-\$459.710
20%	\$2.064.502	\$ 955.883	-\$662.714
25%	\$1.391.485	\$ 348.539	-\$965.373
30%	\$678.754	\$ -56.461	-\$1.119.638
TIR del Proyecto	36%	29%	11%
Período de Recuperación	2 años, 4 meses	2 años, 8 meses	6 años

Fuente: Propia.

8.3 Conclusiones financieras relevantes

Como conclusión de los puntos precedentes podemos decir que el presente proyecto es atractivo desde el punto de vista financiero.

Cabe destacar que la inversión de \$ 2.282.331 debe ser aportada en su totalidad en el año 0, dado que su utilización esta destinada en su gran mayoría a la construcción y decoración del hotel.

De acuerdo a la Tabla 13 – “Flujo de Fondo Pro – Forma” se generan fondos suficientes para la autofinanciación del proyecto a la vez que se generan excedentes de caja.

9 Estrategia de Salida

Según sea el desarrollo del plan de negocio los inversores podrán optar por diferentes salidas del negocio.

En el escenario Optimista donde el proyecto tendrá una TIR de 36% y un período de recupero de capital de 2 años y 4 meses; llegado el décimo año los inversores podrán continuar en el negocio o vender su parte a una cadena de hoteles internacionales a un valor de U\$6.000.000., lo que representa aproximadamente 5 EBIT.

En el escenario conservador el proyecto arrojará un Retorno del 29% y un Período de Recupero de 2 años y 8 meses, llegado el décimo año los inversores podrán continuar en el negocio o vender su parte, en acuerdo con el grupo fundador, a un valor estimado de U\$4.000.000, lo que representa aproximadamente 4 EBIT.

Los posibles usos alternativos para los cuales puede ser vendido el proyecto son los siguientes:

- Vender a una cadena internacional un producto ya establecido.
- Vender las plazas a programas internacionales de tiempo compartido.

En el escenario pesimista se venderá la propiedad, los inversores recuperarán el capital invertido habiendo perdido el tiempo dedicado al proyecto y el costo de oportunidad de la inversión. Por su parte el grupo fundador habrá perdido todo el trabajo realizado y el capital invertido en el pre start up, costos hundidos e irrecuperables.

PARTE III. – CONCLUSIONES FINALES

El hotel temático de tango se inserta en una de las industrias más jóvenes y pujantes de la Argentina, considerada estratégica para el desarrollo del país y que viene verificando una tasa de crecimiento en los últimos años, nos referimos a la industria del turismo.

La industria del turismo produce un movimiento de más de tres millones de arribos por año y genera ingresos de divisas superiores a los dos mil millones de pesos para el mismo período.

Como se desprende de distintas encuestas la imagen de la Argentina en el mundo esta dada por: el tango, Maradona, fútbol, la carne, Gardel, el mate, Evita y Borges. Alrededor del 70 por ciento de los extranjeros que visita la ciudad consume algún producto relacionado con el tango.

La temática de los hoteles es algo que nació como una estrategia de diferenciación y se hizo extensivo a la mayor parte de la oferta hotelera de primera categoría. Los mayores exponentes se encuentran en la ciudad de Las Vegas (USA) y en los hoteles de Disney.

El concepto empresarial que se pretende aplicar en este proyecto es el de desarrollar un hotel temático referido al tango brindándole al cliente un lugar único en el que pueda encontrar alojamiento, entretenimiento y cultura.

El hotel contará con una ambientación temática única, establecidas por la decoración en sus salones y habitaciones como así también la vestimenta del personal. El turista podrá disfrutar de la música ciudadana, tomar diariamente clases de tango, y disfrutar por las noches de cenas shows con bailarines y músicos en vivo.

El turista internacional amante de esta cultura y arte que será nuestro cliente objetivo, puede encontrar en lugares dispersos de la ciudad, espectáculos del tango, clases de baile, souvenirs, etc., nuestra propuesta es brindarle en un único lugar, un abanico de opciones a un precio premium, respeto de otros hotel cuatro estrellas.

Nuestro cliente objetivo son aquellos mayores de 30 años, que visitan nuestro país y lo hacen por motivos de vacaciones y descanso, procedentes de Estados Unidos, Europa Occidental, Japón, Brasil y Chile, y cuya estadía promedia la semana.

Habiéndose desarrollado durante la PARTE II, todas las variables necesarias para poner en funcionamiento el proyecto, podemos concluir que el mismo demuestra ser atractivamente rentable y tiene alta viabilidad.

Los indicadores económicos del negocio arrojan en un escenario conservador, un Valor Actual Neto de \$ 348.539.-, calculado a una tasa de descuento del 25% y una Tasa Interna de Retorno de 29%, valores por demás atractivos.

Respecto de la estrategia de salida, ante un posible escenario pesimista, esta previsto la venta de la propiedad, los inversores recuperarán el capital invertido habiendo perdido el tiempo dedicado al proyecto y el costo de oportunidad de la inversión. Por su parte el grupo fundador habrá perdido todo el trabajo realizado y el capital invertido en el pre start up.

Podemos decir que el presente proyecto apunta a revalorizar la industria nacional y a potenciar oportunidades de crecimiento dentro de la misma. Es importante el aprovechamiento de las ventajas culturales que presente la Argentina, en cuanto al tango se refiere.

Dadas las dimensiones evidenciadas en la oportunidad para el presente proyecto, se deberá considerar la posibilidad de una expansión futura a través de replicar el emprendimiento hotelero para capturar una mayor porción del mercado objetivo, aprovechando el know how adquirido.

A lo largo del trabajo de investigación quedan explicitados como se entrelazan los recursos humanos y económicos con la finalidad de explotar una oportunidad de negocios creando valor para los clientes.

A través del desarrollo del Plan de Negocio intentamos desafiar el proyecto en términos realistas resaltando sus puntos fuertes sin por esto desestimar los riesgos.

Usando el Plan de Negocios como herramienta se logra demostrar que existe un mercado robusto de alto margen y potencial de crecimiento. Dentro de este mercado, se descubre una necesidad insatisfecha por la cual existe un gran número de consumidores que están dispuestos a pagar un plus, debido al valor agregado que crea para ellos el presente trabajo.

PARTE IV - APENDICES

Cuadro 1 – Países que más gastan en turismo en el mundo

País	%
Estados Unidos	12,8
Alemania	10,7
Reino Unido	7,4
Japón	6,6
Francia	4,1
Resto del Mundo	58,4

Fuente: Secretaría de Turismo de la Nación

Cuadro 2 – Llegadas de turistas procedente de estos países a la Argentina

País	%
Estados Unidos	7
Alemania	2
Reino Unido	2
Japón	1
Francia	1
Resto del Mundo	87

Fuente: Secretaría de Turismo de la Nación

Cuadro 3 – Hoteles en la Ciudad de Buenos Aires

Categoría	Año 1.999	Año 2.002
Estrellas 1	30	27
Estrellas 2	44	41
Estrellas 3	43	41
Estrellas 4	53	50
Estrellas 5	12	15
Total	182	174

Fuente: Secretaría de Turismo de la Nación (1.999),

Secretaría de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires (2.002)

Nota: No se consideran los Apart Hoteles ni los residenciales

Cuadro 4 – Plazas en la Ciudad de Buenos Aires

Categoría	Año 2.002
Estrellas 1	2.122
Estrellas 2	4.079
Estrellas 3	6.291
Estrellas 4	11.264
Estrellas 5	7.617
Total	31.373

Fuente: Secretaría de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires (2.002)

Nota: No se consideran los Apart Hoteles ni los residenciales

Cuadro 5 – EBITDA

EBITDA

DETALLE	AÑO 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Factor de Ocupación		10%	25%	35%	40%	40%	40%
Meses		1	1	1	1	1	1
Días		30	30	30	30	30	30
Cantidad de habitaciones		180	450	630	720	720	720
Cantidad de Pasajeros		324	810	1.134	1.296	1.296	1.296
Aportes de Capital							
Ingresos por Facturación		19.512	48.780	68.292	78.048	78.048	78.048
<i>Hospedaje</i>		14.166	35.415	49.581	56.664	56.664	56.664
<i>Consumo Interno (Frigobar)</i>		1.134	2.835	3.969	4.536	4.536	4.536
<i>Clases Particulares Tango</i>		1.944	4.860	6.804	7.776	7.776	7.776
<i>Indumentaria</i>		1.620	4.050	5.670	6.480	6.480	6.480
<i>Souvenirs</i>		648	1.620	2.268	2.592	2.592	2.592
Total Ingresos		19.512	48.780	68.292	78.048	78.048	78.048
Compra Innueble	219.725						
Costo Refacciones	1.807.800						
Costo Equipamiento Inicial	187.550						
Costo de Reinversión de equipamiento							
Costo de Lanzamiento (Promoción)	50.000						
Reclutamiento y Capacitación al Personal	10.000						
Sueldos	6.154	12.307	12.307	12.307	12.307	12.307	12.307
Gastos de Explotación Fijos		13.750	13.750	13.750	13.750	13.750	13.750
Gastos de Explotación Variables		8.574	21.310	29.834	34.096	34.096	34.096
<i>Comerciales</i>		5.737	14.343	20.080	22.949	22.949	22.949
<i>Comisiones TC</i>		128	195	273	312	312	312

<i>Lavandería</i>		308	770	1.077	1.231	1.231	1.231
<i>Amenities</i>		76	190	266	305	305	305
<i>Mercadería Frigobar</i>		284	709	992	1.134	1.134	1.134
<i>Clases Particulares</i>		680	1.701	2.381	2.722	2.722	2.722
<i>Indumentaria</i>		972	2.430	3.402	3.888	3.888	3.888
<i>Souvenirs</i>		389	972	1.361	1.555	1.555	1.555
Ingresos Brutos		585	1.463	2.049	2.341	2.341	2.341
Total Egresos		2.281.229	22.909	36.523	45.632	50.187	50.187
Subtotal			-3.397	12.257	22.660	27.861	27.861
FLUJO DE FONDOS		-2.281.229	-3.397	12.257	22.660	27.861	27.861
FLUJO DE FONDOS ACUMULADO		-2.281.229	-2.284.626	-2.272.369	-2.249.709	-2.221.849	-2.193.988

Cuadro 5 – EBITDA (Continuación)

EBITDA

DETALLE	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Factor de Ocupación	45%	45%	45%	50%	50%	50%
Meses	1	1	1	1	1	1
Días	30	30	30	30	30	30
Cantidad de habitaciones	810	810	810	900	900	900
Cantidad de Pasajeros	1.458	1.458	1.458	1.620	1.620	1.620
Aportes de Capital						
Ingresos por Facturación	87.804	87.804	87.804	97.560	97.560	97.560
<i>Hospedaje</i>	63.747	63.747	63.747	70.830	70.830	70.830
<i>Consumo Interno (Frigobar)</i>	5.103	5.103	5.103	5.670	5.670	5.670
<i>Clases Particulares Tango</i>	8.748	8.748	8.748	9.720	9.720	9.720
<i>Indumentaria</i>	7.290	7.290	7.290	8.100	8.100	8.100
<i>Souvenirs</i>	2.916	2.916	2.916	3.240	3.240	3.240
Total Ingresos	87.804	87.804	87.804	97.560	97.560	97.560
Compra Innueble						
Costo Refacciones						
Costo Equipamiento Inicial						
Costo de Reinversión de equipamiento						
Costo de Lanzamiento (Promoción)						
Reclutamiento y Capacitación al Personal						
Sueldos	12.307	12.307	12.307	12.307	12.307	12.307
Gastos de Explotación Fijos	13.750	13.750	13.750	13.750	13.750	13.750

Gastos de Explotación Variables	38.358	38.358	38.358	42.620	42.620	42.620
<i>Comerciales</i>	25.818	25.818	25.818	28.686	28.686	28.686
<i>Comisiones TC</i>	351	351	351	390	390	390
<i>Lavandería</i>	1.385	1.385	1.385	1.539	1.539	1.539
<i>Amenities</i>	343	343	343	381	381	381
<i>Mercadería Frigobar</i>	1.276	1.276	1.276	1.418	1.418	1.418
<i>Clases Particulares</i>	3.062	3.062	3.062	3.402	3.402	3.402
<i>Indumentaria</i>	4.374	4.374	4.374	4.860	4.860	4.860
<i>Souvenirs</i>	1.750	1.750	1.750	1.944	1.944	1.944
Ingresos Brutos	2.634	2.634	2.634	2.927	2.927	2.927
Total Egresos	54.742	54.742	54.742	59.296	59.296	59.296
Subtotal	33.062	33.062	33.062	38.264	38.264	38.264
FLUJO DE FONDOS	33.062	33.062	33.062	38.264	38.264	38.264
FLUJO DE FONDOS ACUMULADO	-2.133.065	-2.100.002	-2.066.940	-2.028.676	-1.990.413	-1.952.149

Cuadro 5 – EBITDA (Continuación)

EBITDA

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Factor de Ocupación	40%	55%	65%	70%	75%	80%	85%	85%	85%	85%
Meses	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Días	360	365	365	365	365	365	365	365	365	365
Cantidad de habitaciones	8.550	12.045	14.235	15.330	16.425	17.520	18.615	18.615	18.615	18.615
Cantidad de Pasajeros	15.390	21.681	25.623	27.594	29.565	31.536	33.507	33.507	33.507	33.507
Aportes de Capital										
Ingresos por Facturación	926.820	1.305.678	1.543.074	1.661.772	1.780.470	1.899.168	2.017.866	2.017.866	2.017.866	2.017.866
<i>Hospedaje</i>	672.885	947.942	1.120.295	1.206.471	1.292.648	1.378.824	1.465.001	1.465.001	1.465.001	1.465.001
<i>Consumo Interno</i> <i>(Frigobar)</i>	53.865	75.884	89.681	96.579	103.478	110.376	117.275	117.275	117.275	117.275
<i>Clases Particulares Tango</i>	92.340	130.086	153.738	165.564	177.390	189.216	201.042	201.042	201.042	201.042
<i>Indumentaria</i>	76.950	108.405	128.115	137.970	147.825	157.680	167.535	167.535	167.535	167.535
<i>Souvenirs</i>	30.780	43.362	51.246	55.188	59.130	63.072	67.014	67.014	67.014	67.014
Total Ingresos	926.820	1.305.678	1.543.074	1.661.772	1.780.470	1.899.168	2.017.866	2.017.866	2.017.866	2.017.866
Compra Innueble										
Costo Refacciones										
Costo Equipamiento Inicial										
Costo de Reinversión de equipamiento				10.000				10.000		
Costo de Lanzamiento (Promoción)										
Reclutamiento y Capacitación al Personal		2.000	2.000	1.500	1.500	1.500	1.000	1.000	1.000	1.000
Sueldos	147.684	147.684	147.684	147.684	147.684	147.684	147.684	147.684	147.684	147.684
Gastos de Explotación Fijos	165.000	165.000	165.000	165.000	165.000	165.000	165.000	165.000	165.000	165.000

Gastos de Explotación Variables	404.936	570.392	674.100	725.954	777.808	829.661	881.515	881.515	881.515	881.515
<i>Comerciales</i>	272.518	383.916	453.719	488.621	523.522	558.424	593.325	593.325	593.325	593.325
<i>Comisiones TC</i>	3.757	5.223	6.172	6.647	7.122	7.597	8.071	8.071	8.071	8.071
<i>Lavandería</i>	14.621	20.597	24.342	26.214	28.087	29.959	31.832	31.832	31.832	31.832
<i>Amenities</i>	3.617	5.095	6.021	6.485	6.948	7.411	7.874	7.874	7.874	7.874
<i>Mercadería Frigobar</i>	13.466	18.971	22.420	24.145	25.869	27.594	29.319	29.319	29.319	29.319
<i>Clases Particulares</i>	32.319	45.530	53.808	57.947	62.087	66.226	70.365	70.365	70.365	70.365
<i>Indumentaria</i>	46.170	65.043	76.869	82.782	88.695	94.608	100.521	100.521	100.521	100.521
<i>Souvenirs</i>	18.468	26.017	30.748	33.113	35.478	37.843	40.208	40.208	40.208	40.208
Ingresos Brutos	27.805	39.170	46.292	49.853	53.414	56.975	60.536	60.536	60.536	60.536
Total Egresos	745.425	924.247	1.035.076	1.099.991	1.145.406	1.200.821	1.255.735	1.265.735	1.255.735	1.255.735
Subtotal	181.395	381.431	507.998	561.781	635.064	698.347	762.131	752.131	762.131	762.131
FLUJO DE FONDOS	181.395	381.431	507.998	561.781	635.064	698.347	762.131	752.131	762.131	762.131
FLUJO DE FONDOS ACUMULADO	-1.952.149	-1.570.718	-1.062.720	-500.940	134.124	832.472	1.594.602	2.346.733	3.108.863	3.870.994
Fuente: Propia.										

Cuadro 6 – Adquisición del Terreno

Características del Lote

<u>Ubicación</u>		
San Telmo (Ciudad de Buenos Aires)		
<u>Características</u>		
Superficie en m2		300
<u>Costo</u>		
m2		700
		210.000
<u>Gastos de compra</u>		
		9.725
Sellados y Reposiciones		10
Certificados administrativos		15
Certificados de dominio e inhibición		25
Documentación habilitante, despachos y recopilación de antecedentes de título		70
Expedición de testimonios y/o copias		15
Aporte notarial	1%	2.100
Minutas y visación en catastro		40
Derecho de inscripción	2%	4.200
Prop. Regl. Prop.		100
Honorarios escribano	1,5%	3.150
Inversión Total de la adquisición del terreno		219.725

Cuadro 7 – Construcción

Areas	Cantidad	m2	m2 Total	Costo por m2	Costo Total del Item
Habitaciones	60	25	1500	700	1.050.000
Galerías y Corredores	1	400	400	300	120.000
Recepción	1	100	100	400	40.000
Baños Recepción	2	25	50	700	35.000
Vestuario Empleados	2	50	100	400	40.000
Oficinas	2	50	100	250	25.000
Cocina con Instalaciones	1	40	40	500	20.000
Gimnasio	1	30	30	300	9.000
Agua caliente central	1	1	1	40.000	40.000
Area de estar	1	50	50	300	15.000
Salón usos multiples	1	80	80	300	24.000
Grupo Electrónico	1	1	1	15.000	15.000
Ascensor	2	1	2	20.000	40.000
Depósito	2	60	120	300	36.000
Ascensor de servicio	1	1	1	15.000	15.000
Restaurant	1	120	120	400	48.000
Total			2.695		1.572.000
Proyecto de Arquitectura		10%			157.200
Dirección de Obra		5%			78.600
<i>Inversión Total</i>					1.807.800

Cuadro 8 – Equipamiento General

Areas	Cantidad	Costos	Total Item
Habitaciones	60	200	12.000
Recepción	1	6.000	6.000
Oficinas	2	2.500	5.000
Cocina	1	15.000	15.000
Gimnasio	1	2.500	2.500
Restaurant/Pub	1	15.000	15.000
Area de estar	1	2.500	2.500
Aire Acondicionado Frio/Calor Gral.	1	30.000	30.000
TV 28" hall	1	450	450
Telefonía y Computac.	1	20.000	20.000
Juegos de Sábanas	360	20	7.200
Frazadas y colchas	120	30	3.600
Toallones	360	15	5.400
Toallas	720	10	7.200
Toallas para gimnasio	20	10	200
Uniformes	30	100	3.000
Aspiradora industrial	5	1.500	7.500
Decoración general	1	25.000	25.000
Iluminación General	1	20.000	20.000
<i>Inversión Total</i>			187.550

Cuadro 9 – Equipamiento de las Habitaciones

Detalle	Costos	Observaciones
Sommier	350	2 por habitación
TV 20"	130	con control remoto
Frigobar	200	
Aire Acondicionado frio/calor	500	
Secador de Pelo	20	
Teléfono	40	
Juego Living o Escritorio y Silla	130	
Caja Seguridad	180	
Iluminación	120	
Cortinas	130	
Placard	350	
Decoración	200	Cuadros, varios tango
<i>Inversión Total por Habitación</i>	2350	

Cuadro 10 – Gastos mensuales de funcionamiento

<u>Seguros</u>	300
Seguro contra incendio	100
Seguro contenido	100
AADICAPIF	100
<u>Servicios Públicos</u>	3.500
Luz	1.500
Agua	300
ABL	300
Teléfono	1.000
Gas	300
Internet	100
<u>Mantenimiento</u>	2.400
Habitaciones	1.500
Artículos de Limpieza	250
Control de plagas	300
Mantenimiento General	350
<u>Servicios de 3eros.</u>	5.200
Legales	500
Asesor Hotelero	500
Seguridad	1.000
Contables	500
Telefonía y Computación	800
TV por cable	450
Espectáculo Semanal de Tango	200
Música en Vivo (3 x semana)	150
Clase de Tango (3 x semana)	150
Abono a empresa de Grupo Electrógeno	300
Abono Mantenimiento de ascensor	200
Abono Calderista	150
Abono Equipo Frio/Calor	300

Cuadro 10 – Gastos mensuales de funcionamiento (Continuación)

<u>Otros Gastos</u>	850
Cargos Bancarios	50
Uniformes	100
Reposición Blanco y Bazar	100
Librería	300
Varios	200
Cepillos de dientes, crema de afeitar, etc.	100
<u>Marketing y Ventas</u>	1.500
Folletos	200
Acciones a Agencias	800
Comisiones a Ejecutivos de Cuentas	500
Total Gastos Mensuales de Funcionamiento	13.750

Cuadro 11 – Personal

Función	Cantidad	Salario Bruto	Total Anual
Director / Gerente	1	1.200	20.488
Gerente Comercial	1	650	11.098
Gerente Administrativo y Financiero	1	650	11.098
Gerente Operaciones	1	650	11.098
Ejecutivo de venta	2	250	8.537
Recepcionistas	5	250	21.342
Botones	4	200	13.659
Camareras	10	150	25.610
Empleados Administrativos	4	300	20.488
Encargado de Mantenimiento	1	250	4.268
<i>Total Empleados</i>	<i>30</i>	<i>4.550</i>	<i>147.684</i>
<i>Total mensual</i>		<i>12.307</i>	

ANEXO 1 – Ordenanza 36.136 – Régimen de Clasificación de los Alojamientos Turísticos en la Ciudad de Buenos Aires.

La ordenanza 36.136 sancionada en Octubre de 1980, tiene su base en la Ley Nacional 18.826 del año 1.970, que define los tipos de establecimientos en la legislación española de los años '60, que basa la categorización hotelera en un estricto marco de normas edilicias.

La ordenanza 36.136 clasifica los Alojamientos Turísticos en Hoteles, Apart Hoteles o Apart Residencial, Campamentos y Hospedajes y determina que dichos establecimientos deberán presentarse a la Subsecretaría de Turismo para su clasificación como condición para su funcionamiento como alojamiento turístico.

La ordenanza en su Artículo 12º define las características mínimas que debe poseer un hotel.

Art. 9º - Son requisitos mínimos para que un establecimiento pueda ser clasificado en la categoría de hotel Turístico, las siguientes condiciones:

- a) Ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independiente constituyendo sus dependencias un todo homogéneo, con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo.
- b) Contar con entrada de pasajeros independiente a la de servicio.
- c) Tener servicio telefónico público, con cabina acústicamente aislada ubicada preferentemente en el local destinado a recepción y portería.
- d) Cuando existan en el establecimiento salones de convenciones, usos múltiples o reuniones sociales deberán contar con acceso a un vestíbulo de recepción, con guardarropa e instalaciones sanitarias independientes para cada sexo, y por lo menos una cabina telefónica acústicamente aislada.
- e) Los ascensores deberán tener una capacidad mínima de 4 pasajeros y deberán estar habilitados por autoridad respectiva.
- f) Las habitaciones estarán individualizadas en la parte anterior de la puerta, con un número cuyas primeras cifras correspondan al número del piso.
- g) Deberá contar con recinto destinado a vestuarios y servicios sanitarios, para el personal diferenciados por sexo.
- h) Todos los establecimientos deberán tener las tarifas en las habitaciones.

- i) Todas las habitaciones estarán equipadas al menos con los siguientes muebles e instalaciones:
- j) Cada habitación deberá contar como mínimo por día y por plaza con un juego de 2 toallas de mano y un toallón de baño, papel higiénico y jabón.
- k) Deberá contar con ropa de cama adecuada, debiéndose cambiar como mínimo dos veces a la semana, como así también cuando haya cambiado el pasajero.

La ordenanza en su Artículo 11° define las características de un hotel 4 estrellas.

Art. 11° - HOTEL 4 ESTRELLAS

Son requisitos mínimos para que un establecimiento sea registrado en la clase Hotel categoría cuatro estrellas, además las indicadas en el Art. 9°, los siguientes:

- a) Tener una capacidad mínima de 100 plazas en 50 habitaciones.
- b) Todas las habitaciones deberán tener baño privado.
- c) Tener un número de Suites equivalente al 5% del total de las habitaciones. Cada Suite deberá tener como mínimo: dormitorio, sala de estar y baño y cada uno de ellos, las medidas mínimas que se establecen para las habitaciones dobles en los incisos siguientes:

Habitación simple: 12,00 m².

Habitación doble: 14,00 m².

Habitación triple: 17,00 m².

El lado mínimo no será inferior a: 2,50 m.

Altura mínima: 2,60 m.

Cubaje mínimo: 15,00 m³ por persona.

Cuando una habitación posea altura superior que 3,00 m se considerará esta dimensión como la máxima para determinar su cubaje.

- d) Las habitaciones triples no deberán exceder del 10 % del total.
- e) La superficie mínima de los baños privados será de 3,20 m² con un lado mínimo de 1,50 m.
- f) Los baños privados de las habitaciones y suites estarán equipados con: lavado, bidé, bañera con ducha (estos artefactos serán independientes y contarán con servicio

permanente de agua fría y caliente mezclables), inodoro, botiquín iluminado, toallero y tomacorriente.

- g) Tener local destinado a recepción y portería con una superficie mínima de 40 m² en conjunto, más de 0,20 m² por plaza a partir de las 80 plazas.
- h) Tener sala de estar con una superficie mínima de 50 m² más 0,20 m² por plaza a partir de las 80 plazas. Dicha sala tendrá comunicación directa con la recepción y contará con servicios sanitarios para público, independientes para cada sexo.
- i) Tener salón comedor / desayunador, cuya superficie mínima sea de 50 m² más 1 m² por cada tres plazas a partir de las 100 plazas. Esta proporción será de 0,60 m² por cada 3 plazas cuando no se preste el servicio de comida.
- j) Tener salón comedor para niño, cuando sea prestado el servicio de comida.
- k) Tener salones de uso múltiple cuya superficie mínima sea de 0,50 m² po plaza.
- l) Tener un Office por planta, dotado de: teléfono interno, mesada con pileta, armario para artículos de limpieza, montaplatos, si el edificio tuviere más de una planta y servicios sanitarios para el personal.
- m) Tener alfombrado total en todas las habitaciones y salones. Podrá prescindirse de este requisito cuando el solado sea de primera calidad.
- n) En caso de tener el edificio más de dos plantas contará con un mínimo de un ascensor por cada 100 plazas o fracción, descontadas las correspondientes a planta baja, pudiendo suplir la cantidad de ascensores con una mayor capacidad de los mismos, dotándolos además de la maniobra selectiva / colectiva. Deberá también contar con un ascensor de servicio independiente.
- o) Tener espacio para estacionamiento cuyo número de cocheras sea igual o mayor al 20 % del total de las habitaciones y podrá estar integrado al edificio ubicado en sus adyacencias hasta 150 m, medidos en línea recta o quebrada sobre el cordón de la acera, a partir del eje central de la puerta principal de acceso al establecimiento. Contará con servicios de vigilancia.
- p) Tener calefacción en todos los ambientes, incluidos los baños, por sistemas centrales o descentralizados.
- q) Tener refrigeración en todos los ambientes, incluidos los baños, por sistemas centrales o descentralizados.
- r) Todas las habitaciones estarán equipadas con radio, música ambiental y televisión y servicio telefónico interno, que además permitirá la comunicación con el exterior a través de un conmutador.

- s) Ofrecer al público, además del servicio de alojamiento, los de desayuno, refrigerio, bar diurno y nocturno y servicio en las habitaciones.
- t) Tener televisión, debiendo el televisor estar ubicado en alguno de los salones de usos múltiples.
- u) Contar con servicio de lavandería, la que podrá o no estar integrada al establecimiento.
- v) Tener cofre de seguridad individual a disposición de los huéspedes, pudiendo aquel estar ubicado en las habitaciones o en las dependencias administrativas del establecimiento.
- w) Tener personal bilingüe para la atención de la recepción y el salón comedor, debiendo como mínimo en cada turno de trabajo, encontrarse personal que hable inglés y otro idioma extranjero.

ANEXO II – Código de Planeamiento Urbano de la Ciudad de Buenos Aires, Ley 449 – Decreto N° 1.669

Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires N° 1044 del 9 de Octubre de 2.000 -
SEPARATA
Ley N° 449

CODIGO DE PLANEAMIENTO URBANO

Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Apruébase el nuevo texto del Código de Planeamiento Urbano

Buenos Aires, 2 de Agosto del 2.000

La Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sanciona con fuerza de Ley

Artículo 1°.- Apruébase el nuevo texto del Código de Planeamiento Urbano de la Ciudad de Buenos Aires que, como Anexo I forma parte integrante a todos sus efectos de la presente ley.

Art. 2°.- Desaféctanse del Distrito de zonificación E3 a las siguientes parcelas:

Las frentistas de Avenida Triunvirato, desde los ejes de las calles Tronador hasta Donado. (Plancheta N° 6)

Las frentistas de Avenida Chorroarín desde los ejes de las calles Roseti hasta Caldas. (Plancheta N° 6)

Art. 3°.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 2° al Distrito de zonificación C3II.

Art. 4°.- Desaféctanse del Distrito de zonificación E2 a las siguientes parcelas:

a) Las frentistas de Avenida Triunvirato desde los ejes de la Avenida El Cano hasta la calle Tronador. (Plancheta N° 6)

Las frentistas de Avenida Chorroarín, excepto las correspondientes al Hospital Tornú, desde los ejes de las calles Caldas hasta Avenida de los Constituyentes. (Planchetas N° 6 y 11)

Art. 5°.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 4° al Distrito de zonificación C3II.

Art. 6°.- Desaféctanse del Distrito de zonificación E3 a las manzanas delimitadas por los ejes de las calles Guatemala, Oro, Uriarte, deslinde con el distrito de zonificación C 3 II de la Avenida Córdoba y vías del FF.CC. San Martín (Planchetas N° 7 y 12).

Art. 7°.- Aféctanse las manzanas mencionadas en el Art. 6° al Distrito de zonificación R2bI.

Art. 8°.- Desaféctase del Distrito de zonificación E3 a las parcelas frentistas de la Avenida San Martín entre los ejes de las calles Carlos López y Salvador María del Carril (Plancheta N° 10).

Art. 9°.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 8 al Distrito de zonificación C3II.

Art. 10.- Desaféctanse del Distrito de zonificación E2 a las manzanas delimitadas por el eje de la calle Humboldt, prolongación de los ejes de las calles Murillo y Camargo, y vías del FFCC San Martín. (Plancheta N° 11)

Art. 11.- Aféctanse las manzanas mencionadas en el Art. 10 al Distrito de zonificación E4.

Art. 12.- Desaféctanse del Distrito de zonificación E1 a las siguientes parcelas:

Las frentistas de Avenida Córdoba entre los ejes de las calles Araoz y Malabia (Plancheta N°12).

Las frentistas de Avenida Scalabrini Ortiz entre los ejes de la calle Honduras y la Avenida Córdoba. (Plancheta N° 12)

Art. 13.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 12 al Distrito de zonificación C3II.

Art. 14.- Desaféctanse de sus respectivos Distritos de zonificación a las siguientes parcelas:

Las frentistas de la Avenida Córdoba entre los ejes de las calles Bulnes y Pringles. (Plancheta N° 12)

Las frentistas de la Avenida Córdoba (acera norte), entre los ejes de las calles Uriarte y Fitz Roy. (Planchetas N°11 y N°12)

Art. 15.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 14 al Distrito de zonificación C3II.

Art. 16.- Desaféctanse del Distrito de zonificación E1 a las siguientes parcelas:

Las frentistas sector sur de la Avenida Corrientes entre los ejes de las calles Pasteur y Castelli. (Plancheta N° 12)

Las frentistas sector norte de la Avenida Corrientes entre los ejes de las calles Pasteur y Paso. (Plancheta N° 12)

Art. 17°: Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 15 al Distrito de zonificación C3I.

Art. 18.- Desaféctase del Distrito de zonificación E1 a las manzanas delimitadas por los ejes de las calles Malabia, Honduras, Araoz y Avenida Córdoba excluyendo las parcelas frentistas de está última y de Scalabrini Ortiz. (Plancheta N° 12)

Art. 19.- Aféctanse las manzanas mencionadas en el Art. 18 al Distrito de zonificación R2bI.

Art. 20.- Desaféctase del Distrito de zonificación E3 a las siguientes parcelas:

Las frentistas sector norte de la Avenida Córdoba entre los ejes de las calles Azcuénaga y Larrea. (Plancheta N° 12)

Las frentistas sector norte de la Avenida Córdoba entre los ejes de las calles Riobamba y Junín. (Plancheta N° 13)

Art. 21.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 20 al Distrito de zonificación C3I.

Art. 22.- Desaféctanse del Distrito de zonificación R2bII a las manzanas delimitadas por las calles Lascano, Ghana, Nogoyá y Porcel de Peralta, excepto las parcelas frentistas de la calle Arregui entre los ejes de las calles Porcel de Peralta y Ghana. (Plancheta N° 14)

Art. 23.- Aféctanse las manzanas mencionadas en el Art. 22 al Distrito de zonificación U3.

Art. 24.- Desaféctanse del Distrito de zonificación C3II a las parcelas frentistas de la calle Arregui entre los ejes de las calles Porcel de Peralta y Ghana. (Plancheta N° 14)

Art. 25.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 24 al Distrito de zonificación U3.

Art. 26.- Desaféctanse del Distrito de zonificación R2bII a las parcelas frentistas de la calle Sanabria entre los ejes de las calles Arregui y Lascano y de la zonificación. R2aII a las parcelas frentistas de la calle Sanabria entre los ejes de las calles Lascano y Alvarez Jonte. (Plancheta N° 15)

Art. 27.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 26 al Distrito de zonificación C3II.

Art. 28.- Desaféctanse del Distrito de zonificación R2aII al polígono delimitado por los ejes de las calles Mercedes, Miranda, Chivilcoy y la línea de frente interno de las parcelas frentistas de la avenida Alvarez Jonte, Sector Sur. Desaféctase del Distrito de

Zonificación C3II a las parcelas frentistas a la Avenida Alvarez Jonte, sector sur, entre las calles Chivilcoy y Mercedes. (Plancheta N° 15)

Art. 29.- Aféctanse el polígono y las parcelas mencionadas en el Art. 28 al Distrito de zonificación E4.

Art. 30.- Desaféctanse del Distrito de zonificación E3 a la manzana delimitada por los ejes de las calles Desaguadero, Pedro Lozano, Tinogasta y Bermudez. (Plancheta N° 15)

Art. 31.- Aféctanse la manzana mencionada en el Art. 30 al Distrito de zonificación E4.

Art. 32.- Desaféctanse del Distrito de zonificación E3 a las siguientes parcelas:

Las frentistas sector norte de la Avenida Gaona entre los ejes de las calles Emilio Lamarca y Bolivia. (Planchetas N° 15 y 16)

Las frentistas sector sur de la Avenida Gaona entre los ejes de las calles Bolivia y Terrada. (Plancheta N° 16)

Art. 33.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 32 al Distrito de zonificación C3II.

Art. 34.- Desaféctanse de sus respectivos distritos de Zonificación a los siguientes polígonos:

a) Parcelas frentistas de la Avenida Directorio vereda sur, entre los ejes de las calles Hortiguera y Curapaligüe. (Plancheta N° 16)

b) Parcelas frentistas de la Avenida Directorio entre el eje de la calle Hortiguera y el deslinde con el distrito de Zonificación C3I de la Avenida La Plata. (Plancheta N° 17)

c) Parcelas frentistas de la Avenida Directorio vereda norte, entre los ejes de las calles Lautaro y Lacarra, parcelas frentistas de la Avenida Directorio vereda sur, entre los ejes de las calles Camacué y Varela, e Italia y Lacarra. (Planchetas N° 16 y 22)

d) Parcelas frentistas de ambas aceras de la Avenida Directorio entre los ejes de las calles Basualdo y Murguiondo. (Plancheta N°21)

Art. 35.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 34 al Distrito de zonificación C3II.

Art. 36.- Desaféctanse del Distrito de zonificación E3 a las parcelas frentistas de la Avenida Independencia entre los ejes de las calles Dean Funes y 24 de Noviembre. (Plancheta N° 17).

Art. 37.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 36 a la zonificación C3I.

Art. 38.- Desaféctanse del Distrito de zonificación R2aII a las parcelas frentistas sector sur de la Avenida San Juan entre los ejes de la Avenida Entre Ríos y la calle Alberti. (Planchetas N° 17 y 18)

Art. 39.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 38 al Distrito de zonificación C3I.

Art. 40.- Desaféctanse del Distrito de zonificación R2b1 a las parcelas frentistas de la Avenida Chiclana entre los ejes de las calles E. De Luca y Rondeau. (Planchetas Nros 17 y 23)

Art. 41.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 40 al Distrito de zonificación C3II.

Art. 42.- Desaféctanse del Distrito de zonificación R2aII a la/s parcela/s frentista/s a la intersección noroeste de las calles La Rioja e Inclán. (Plancheta N°17)

Art. 43.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 42 al Distrito de zonificación C3II.

Art. 44.- Desaféctanse del Distrito de zonificación E3 a las siguientes parcelas:

Las frentistas de la Avenida La Plata vereda oeste entre los ejes de las calles Santander y Zelarrayán. (Planchetas Nros 17 y 23)

Las frentistas de la Avenida La Plata vereda este entre los ejes de las calles Las Casas y Gibson. (Plancheta N°23).

Las frentistas de la Avenida La Plata entre los ejes de las Avenidas Sáenz y Chiclana/General Fernández de la Cruz. (Plancheta N° 23)

Las parcelas frentistas de la Avenida Sáenz entre los ejes de la calle Uspallata y las Avenidas La Plata/Almafuerte. (Plancheta N° 23)

Art. 45.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 44 al Distrito de zonificación C3II.

Art. 46.- Desaféctanse del Distrito de zonificación E1 a las parcelas frentistas de la Avenida Entre Ríos entre los ejes de las calles H. Yrigoyen y Avenida Belgrano. (Plancheta N° 18)

Art. 47.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 46 al Distrito de zonificación C3I.

Art. 48.- Desaféctanse del Distrito de zonificación R2aI a las parcelas frentistas, sector este, de la Avenida Entre Ríos entre los ejes de las Avenidas Belgrano y San Juan (Plancheta N° 18)

Art. 49.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 48 al Distrito de zonificación C3I.

Art. 50.- Desaféctanse del Distrito de zonificación E1 a las parcelas frentistas sector norte de la Avenida Belgrano entre los ejes de las calles Combate de los Pozos y Salta. (Plancheta N° 18)

Art. 51.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 50 a la zonificación C3I.

Art. 52.- Desaféctanse del Distrito de zonificación U27 a las manzanas delimitadas por los ejes de las Avenidas Paseo Colón, Belgrano, Huergo y el deslinde con el Distrito RUA. (Plancheta N° 18)

Art. 53.- Aféctanse las manzanas mencionadas en el Art. 52° al Distrito de zonificación C2.

Art. 54.- Desaféctanse del Distrito de zonificación U27 a las manzanas delimitadas por los ejes de las Avenidas Paseo Colón, Almirante Brown, Ing. Huergo y las calles Pi y Margall, Necochea, Brasil y deslinde con Distrito RUA. (Plancheta N° 18)

Art. 55.- Aféctanse las manzanas mencionadas en el Art. 54 al Distrito de zonificación C3I.

Art. 56.- Desaféctanse del correspondiente Distrito de zonificación al polígono comprendido desde la intersección de los ejes de la Avenida Almirante Brown y la calle Blanes, hasta un punto ubicado a 40 metros medidos a partir de la L.O. de edificación, a partir de dicho punto por su prolongación en forma paralela a la Avenida Almirante Brown hasta su intersección con el Boulevard Ferroviario y por este hasta su intersección con el eje de la Avenida Almirante Brown. (Plancheta N°18).

Art. 57.- Aféctase el polígono mencionado en el Art. 56 al Distrito de zonificación C3I.

Art. 58.- En el polígono delimitado por el eje de la Avenida Almirante Brown, eje de la calle Espinosa, prolongación virtual de la calle Martín Rodríguez y Boulevard Ferroviario los únicos rubros permitidos son los establecimientos educativos clase I y clase II, biblioteca local y museo clase I y clase II.

Art. 59.- Desaféctanse del Distrito de zonificación RU los polígonos delimitados por:

- a) Los ejes de las calles Blanes, Palos, Villafañe y Martín Rodríguez (Plancheta N°18).
- b) Las parcelas frentistas de la calle Pi y Margall sector sur, entre los ejes de las calles Irala y calle sin nombre.

Art. 60.- Aféctanse los polígonos mencionados en el Art. 59 al Distrito de zonificación R2aI.

Art. 61.- Desaféctanse del Distrito de zonificación UP11b a las parcelas sitas en las manzanas delimitadas por:

Los ejes de las calles Chile, Salta, Independencia y Santiago del Estero. (Plancheta N° 18)

Los ejes de las calles Carlos Calvo, Salta, Humberto 1° y Santiago del Estero. (Plancheta N° 18)

Los ejes de las calles Carlos Calvo, Virrey Cevallos, Humberto 1° y Solís. (Plancheta N° 18)

Art. 62.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 61 al Distrito de zonificación R2aI.

Art. 63.- Desaféctanse del Distrito de zonificación UP11b a las parcelas sitas en las manzanas delimitadas por:

Los ejes de las calles Constitución, Salta, Santiago del Estero y Pavón. (Plancheta N° 18)

Los ejes de las calles 15 de Noviembre de 1889, Virrey Cevallos, Rondeau y Luis.Sáenz Peña. (Plancheta N°18)

Art. 64.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 63 al Distrito de zonificación E3.

Art. 65°: Desaféctanse del Distrito de zonificación C3I, C1 y R2aII, las parcelas afectadas a la prolongación de la Avenida Julio A. Roca desde los ejes de las calles Belgrano y Piedras hasta la intersección de B. de Irigoyen y México según lo explicitado en Plano 5.4.7.3.b del Código de Planeamiento Urbano. (Plancheta N° 18)

Art. 66.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 65 al Distrito de zonificación RU.

Art. 67.- Desaféctanse del Distrito de zonificación E3 a las siguientes parcelas:

Las frentistas sector oeste de la calle Pedernera entre el deslinde del Distrito RUA y el eje de la Avenida Eva Perón. (Plancheta N° 22)

Las frentistas de la Avenida Varela entre el deslinde del Distrito RUA y el eje de la calle Crisóstomo Alvarez. (Plancheta N° 22)

Las frentistas de las calles Arrotea, Pillado, Castañón y Culpina entre el deslinde del Distrito RUA y la Avenida Eva Perón. (Plancheta N° 22)

Las frentistas de la calle San Pedrito entre el deslinde del Distrito RUA y el eje de la calle Crisóstomo Alvarez. (Plancheta N° 22)

Las frentistas sector este de la Avenida Lafuente entre el deslinde del Distrito RUA y el eje de la calle Crisóstomo Alvarez. (Plancheta N°22)

Las frentistas sector oeste de la Avenida Lafuente entre el deslinde del Distrito RUA y el eje de la calle Echeandía. (Plancheta N° 22)

Las frentistas de la Avenida Eva Perón entre el deslinde del Distrito U3 y el eje de la calle San Pedrito. (Plancheta N°22)

Las frentistas sector norte de la calle Echeandía entre los ejes de las calles San Pedrito y Manco Capac. (Plancheta N°22)

Las frentistas sector sur de la calle Echeandía entre los ejes de las calles San Pedrito y Avenida Lafuente. (Plancheta N° 22)

Las frentistas de la calle Zuviría entre los ejes de la calle San Pedrito y Avenida Lafuente. (Plancheta N° 22)

Las frentistas sector norte de la calle Crisóstomo Alvarez entre los ejes de la calle San Pedrito y Avenida Lafuente. (Plancheta N° 22)

Art. 68.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 67 al Distrito de zonificación C3II.

Art. 69.- Desaféctanse del Distrito de zonificación R2bII a las siguientes parcelas:

Las frentistas de la Avenida Lafuente entre los ejes de las calles Echeandía y Crisóstomo Alvarez. (Plancheta N°22)

Las frentistas de la calle San Pedrito entre el deslinde del Distrito RUA y el eje de la calle Primera Junta. (Plancheta N°22)

Las frentistas de la Avenida Lafuente entre el deslinde del Distrito RUA y el eje de la calle Primera Junta. (Plancheta N°22)

Las frentistas de la calle Quirno entre los ejes de la calle Primera Junta y Avenida Eva Perón. (Plancheta N°22)

Las frentistas sector este de la calle José Martí entre el eje de la calle Primera Junta y el deslinde del Distrito RUA. (Plancheta N°22)

Las frentistas sector oeste de la calle José Martí entre el eje de la Avenida Eva Perón y el deslinde del Distrito RUA. (Plancheta N°22)

Las frentistas sector este de la calle Portela entre el eje de la Avenida Eva Perón y el deslinde del Distrito RUA. (Plancheta N°22)

Las frentistas sector sur de la calle Primera Junta entre los ejes de la calle José Martí y la Avenida Varela. (Plancheta N°22)

Las frentistas de la calle Recuero entre el eje de la calle Portela y el deslinde del Distrito RUA. (Plancheta N°22)

Las frentistas sector norte de la calle Echeandía entre el eje de la calle Manco Capac y el deslinde del Distrito RUA. (Plancheta N°22).

Las frentistas sector sur de la calle Echeandía entre el eje de la Avenida Lafuente y el deslinde del Distrito RUA. (Plancheta N°22)

Art. 70.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 69 al Distrito de zonificación C3II.

Art. 71.- Desaféctanse del Distrito de zonificación R2bIII a las siguientes parcelas:

Las frentistas sector noroeste de la Avenida Chiclana entre los ejes de las Avenidas Boedo y La Plata. (Planchetas N° 23)

Las frentistas sector sudeste de la Avenida Chiclana entre los ejes de las calles Castro Barros y Alagón. (Plancheta N° 23)

Art. 72.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 71 al Distrito de zonificación C3II.

Art. 73.- Desaféctanse del Distrito de zonificación I a la fracción B, Manzana 27, Sección 26, Circunscripción 2°, sita en el predio delimitado por los ejes de las calles Luna, Miravé, Monasterio y Amancio Alcorta. (Plancheta N° 24)

Art. 74.- Aféctase la fracción mencionada en el Art. 73 al Distrito de zonificación E4.

Art. 75.- Desaféctanse del Distrito de zonificación E3, a las manzanas delimitadas por los ejes de las calles Bilbao, Carhué, prolongación de los ejes de las calles G. de Laferrere y Cosquín. (Plancheta N°27)

Art. 76.- Aféctanse las manzanas mencionadas en el Art. 75 al Distrito de zonificación E4.

Art. 77.- Desaféctanse del Distrito de zonificación E3 a las parcelas frentistas de la Avenida de los Incas sector sur, entre el eje de la Avenida Benjamín Victorica y el deslinde con el Distrito C3II de la Avenida Triunvirato. (Planchetas Nros 5 y 6)

Art. 78.- Aféctase las parcelas mencionadas en el Art. 77 al Distrito de zonificación C3II.

Art. 79.- Desaféctanse del Distrito de zonificación R1b1 a las parcelas frentistas de la Avenida de los Incas entre los ejes de las Avenidas de los Constituyentes y Benjamín Victorica. (Planchetas N° 5 y 10)

Art. 80.- Aféctase las parcelas mencionadas en el Art. 79 al Distrito de zonificación C3II.

Art. 81.- Desaféctanse del Distrito de zonificación E3 a las manzanas delimitadas por los ejes de las calles Teodoro García, Conesa, Virrey Avilés y deslinde con el Distrito UF. (Plancheta N° 6)

Art. 82.- Aféctanse las manzanas mencionadas en el Art. 81 al Distrito de zonificación R2bI.

Art. 83.- Desaféctanse del Distrito de zonificación R1bI a las parcelas frentistas de las calles Nogoyá entre los ejes de las calles San Nicolás y Marcos Paz. (Planchetas Nros 10 y 15)

Art. 84.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 83 al Distrito de zonificación C3II.

Art. 85.- Desaféctanse del Distrito de zonificación E3 a las parcelas frentistas, sector este, de la Avenida Entre Ríos entre el deslinde del Distrito RUA y el eje de la Avenida Caseros. (Plancheta N° 18)

Art. 86.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 85 al Distrito de zonificación C3II.

Art. 87.- Desaféctanse del Distrito de zonificación R2bII a la parcela 1 de la manzana 33, sección 34, circunscripción 2, zona 1, y a la manzana 46, sección 34, circunscripción 2, zona 1. (Plancheta N° 23)

Art. 88.- Aféctanse la parcela y la manzana del Art. 87 a distrito E4-36 Hospital Aeronáutico.

Art. 89.- Desaféctanse del Distrito C1 a las parcelas frentistas a la calle Libertad entre el eje de la Avenida Córdoba y el deslinde APH1. (Plancheta n°13)

Art. 90.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 89 al Distrito de zonificación CII.

Art. 91.- Desaféctanse de sus respectivos Distritos de zonificación a los siguientes polígonos:

El polígono comprendido por las parcelas frentistas de la Avenida Caseros vereda norte entre el deslinde del Distrito de Zonificación C3II de la Avenida La Plata hasta su intersección con el eje de la Avenida Chiclana, las parcelas frentistas vereda norte desde la intersección con la calle Castro/Quilmes hasta su intersección con el eje de la Avenida Castro Barros, eje de la Avenida Castro Barros hasta el eje de la Avenida Caseros, parcelas frentistas de la Avenida Caseros vereda sur entre las calles Raulet y Quilmes, parcelas frentistas de la Avenida Chiclana vereda sur entre la calle Quilmes y el deslinde del Distrito de Zonificación C3II de la Avenida La Plata. (Plancheta N° 23)

El polígono comprendido por las parcelas frentistas de la Avenida Chiclana vereda norte entre el eje de la Avenida Castro Barros y el deslinde del Distrito de Zonificación C3II de la Avenida Boedo. (Plancheta N° 23)

Art. 92.- Aféctanse los polígonos mencionados en el Art. 91 al Distrito de zonificación C3II.

Art. 93.- Desaféctanse del Distrito de zonificación E3 a las parcelas frentistas a la Avenida Caseros vereda norte entre el deslinde del distrito C3II de la Avenida Entre Ríos y el eje de la calle Salta. (Plancheta N°18)

Art. 94.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art.93 al Distrito de zonificación C3II.

Art. 95.- Desaféctanse del Distrito de zonificación E3 a las parcelas frentistas a la Avenida Juan de Garay entre el deslinde del distrito C3II de la Avenida Entre Ríos y el eje de la calle Salta. (Plancheta N°18)

Art. 96.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art.95 al Distrito de zonificación C3II.

Art. 97.- Desaféctanse del distrito de zonificación I a los siguientes polígonos:

a) El polígono delimitado por la Avenida Intendente Francisco Rabanal vereda norte, entre los ejes de la Avenida del Barco Centenera y de la calle Coronel Esteban. Bonorino, eje de la calle Coronel Esteban. Bonorino, deslinde con el Distrito UF, eje de la Avenida Perito Moreno, eje de la Avenida del Barco Centenera hasta su intersección con la Avenida Intendente Francisco Rabanal. (Plancheta N°23)

b) El polígono delimitado por el eje de la Avenida Perito Moreno, calle General Fructuoso Rivera hasta su intersección con el deslinde del distrito UF y por este, hasta su intersección con el eje de la Avenida Perito Moreno. (Plancheta N°23)

c) El polígono delimitado por el eje de la Avenida General Francisco Fernández de la Cruz, eje de la Avenida Perito Moreno, hasta su intersección con el distrito UF, por este hasta su intersección con el distrito U31 y por este hasta la intersección con la Avenida General Francisco Fernández de la Cruz. (Plancheta N°23)

d) El polígono delimitado por el eje de la calle Coronel Esteban Bonorino, eje de la Avenida F. Fernández de la Cruz, deslinde con Distrito de zonificación U31, hasta su intersección con el eje de la calle Coronel Esteban Bonorino. (Plancheta N°23)

e) El polígono delimitado por el eje de la Avenida Amancio Alcorta, ejes de las calles Cachi, Pittaluga, Santo Domingo, Guaymallén, Lancheros del Plata, Enrique Ochoa, Beruti, Romero, Río Cuarto y deslinde con el distrito C3II de la Avenida Sáenz hasta su intersección con la Avenida Amancio Alcorta. (Plancheta N°23)

Art. 98.- Aféctanse al Distrito de zonificación I 2 a los polígonos determinados en el Art. 97.

Art. 99.- Desaféctase del Distrito de zonificación E 2 al polígono delimitado por los ejes de las Avenidas Warnes, Garmendia, Del Campo, deslinde del distrito UF y eje de la Avenida Punta Arenas hasta su intersección con el eje de la Avenida Warnes. (Plancheta N°11)

Art. 100.- Aféctase al Distrito de zonificación R2bIII al polígono mencionado en el Art. 99.

Art. 101.- Desaféctase la zona 2 del distrito de zonificación AE 16, manzana delimitada por los ejes de las calles San Martín, Viamonte, Reconquista y la Avenida Córdoba.(Plancheta N°13). Establécese que toda obra nueva a realizarse en esta manzana deberá cumplir con las servidumbres establecidas por el Decreto N° 1.638/94 (B.M. N° 19.874).

Art. 102.- La Zona 3 del Distrito de Zonificación AE16 pasa a denominarse Zona 2. (Plano N° 5.4.7.16).

Art. 103.- Desaféctanse del distrito de Zonificación E3 a los siguientes polígonos:

Parcelas frentistas de la Avenida General Francisco Fernández de la Cruz, vereda sur, entre los ejes de la Avenida Lacarra y de la calle Castañón; a las parcelas frentistas de la vereda norte de la misma Avenida, entre los ejes de las calles Martínez Castro y Mariano Acosta, y el eje de la calle Pergamino y el deslinde del distrito de Zonificación E4. (Plancheta N°28)

Parcelas frentistas de la Avenida General Francisco Fernández de la Cruz, entre el eje de la Avenida Del Barco Centenera y el deslinde del distrito de Zonificación C3II de la Avenida La Plata. (Plancheta N°23)

Art. 104.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 103 al Distrito de Zonificación C3II.

Art. 105.- Desaféctanse del distrito de zonificación R2bII a los siguientes polígonos:

a) Parcelas frentistas de la calle Coronel Martiniano Chilavert entre los ejes de las calles Cañada de Gómez y Lisandro de la Torre, por su eje hasta la prolongación virtual de la línea de fondo de las parcelas frentistas de la Avenida General Francisco Fernández de la Cruz y por ésta hasta el deslinde del distrito de zonificación C3II. (Plancheta N°32)

b) Polígono delimitado por las líneas de fondo de las parcelas frentistas de la calle Coronel Martiniano Chilavert, vereda norte, hasta su intersección con el distrito de zonificación R 1 b I, por éste hasta la prolongación virtual de las líneas de fondo de las parcelas frentistas de la Avenida General Francisco Fernández de la Cruz, vereda sur y por ésta hasta su intersección con el deslinde del distrito de zonificación C3II. (Plancheta N°32)

Art. 106.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 105 al Distrito de Zonificación C3II.

Art. 107.- Desaféctase del distrito de zonificación R1bI al polígono delimitado por la línea de fondo de las parcelas frentistas, vereda oeste, de la calle Cuenca, desde el deslinde con el distrito C3II de la Avenida Francisco Beiró hasta su intersección con el deslinde del distrito de zonificación C3II de la Avenida San Martín. (Plancheta N°10)

Art. 108.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 107 al Distrito de Zonificación C3II.

Art. 109.- Desaféctanse del distrito de zonificación R2bII a los siguientes polígonos:

Parcelas frentistas, de ambas aceras, a la Avenida Riestra entre Cañada de Gómez y el deslinde del Distrito C3II de la calle Cafayate. (Plancheta N°28)

Parcelas frentistas, ambas aceras de la Avenida Murguiondo entre la calle Unanué y deslinde con el Distrito C3II de la Avenida Riestra. (Plancheta N°28)

Parcelas frentistas, acera sureste de la Avenida Riestra entre Fonrouge y Larrazabal y acera noroeste entre Larrazabal y Larraya. (Plancheta N°28)

Parcelas frentistas, ambas aceras de la Avenida Murguiondo entre el deslinde del Distrito C3II de la Avenida Riestra y la Avenida Tte. Gral. Luis Dellepiane. (Plancheta N°28)

Art. 110.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 109 al Distrito de zonificación C3II.

Art. 111.- Desaféctanse de los Distritos de zonificación respectivos las parcelas frentistas de ambas aceras de la Avenida Eva Perón entre los ejes de las calles Basualdo y Murguiondo. (Plancheta N°27)

Art. 112.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 111 al Distrito de zonificación C3II.

Art. 113.- Desaféctanse del distrito de zonificación R2bII a los siguientes polígonos:

a) Parcelas frentistas de la Avenida Escalada entre los deslindes de los distritos C3II de las Avenida J.B. Alberdi y Eva Perón. (Planchetas Nros 21 y 22)

b) Parcelas frentistas de ambas aceras de la Avenida Escalada desde el deslinde con el distrito C 3 II de la Avenida Eva Perón hasta el eje de la calle Crisóstomo Alvarez y la vereda noreste de la Avenida Escalada entre Crisóstomo Alvarez y el eje de la Avenida Derqui. (Planchetas Nros 22 y 28)

Art. 114.- Aféctanse las parcelas mencionadas en el Art. 113 al Distrito de zonificación C3II.

Art. 115.- Desaféctanse del distrito de Zonificación R2bIII a las manzanas delimitadas por los ejes de las calles Río Cuarto, Luzuriaga, Luján y el eje de la Avenida Velez Sarsfield hasta su intersección con el eje de la calle Río Cuarto. (Plancheta N° 24)

Art. 116.- Aféctanse las manzanas mencionadas en el Art.115 al distrito de Zonificación R2bII.

Art. 117.- Desaféctase de sus respectivos distritos de zonificación a la manzana delimitada por los ejes de la avenida Gaona, calles Gualeguaychú, Morón y Sanabria.

Art. 118.- Aféctase la manzana delimitada en el Art. 117 a distrito Urbanización Parque-UP, destinándose el 20% de la superficie sobre el frente de la calle Morón para equipamiento comunitario.

Art. 119.- Desaféctanse del distrito de zonificación I, a las siguientes manzanas:

Manzana delimitada por las calles San Antonio, Luján, Gonçalves Días y Villariño.

Manzana delimitada por las calles Luján, Vieytes, Lavadero y San Antonio.

Manzana delimitada por las calles San Ricardo, Herrera, Luján y Vieytes.

Art. 120.- Aféctanse las manzanas mencionadas en el Art. 119 a distrito de zonificación E3.

Art. 121.- Desaféctanse del distrito de zonificación UP, a los siguientes polígonos:

a) Polígono comprendido por los ejes de las calles Barros Pazos, Av. Lacarra, por ésta hasta la prolongación virtual de Plumerillo, por ésta hasta la prolongación virtual de la Av. Asturias y, por ésta hasta su intersección con la calle Barros Pazos.

b) Polígono comprendido por los ejes de la Av. Lacarra, desde su intersección con Plumerillo hasta la intersección con la prolongación virtual de la calle Batlle y

Ordoñez, por ésta hasta la prolongación virtual de la Av. Asturias, y por ésta hasta su intersección con la prolongación virtual de la calle Plumerillo.

Art. 122.- Aféctase el polígono delimitado en el inciso a) del Art. 121, al distrito de zonificación E 4 especial N° 70 (Equipamiento especial N° 70), Base Operativa de Higiene Urbana de la Ciudad de Buenos Aires zona 4. Se establece que al cese del uso actualmente emplazado quedará afectado a distrito de zonificación Urbanización Parque-UP y el inciso b) del mismo artículo, al distrito de urbanización determinada U 31 subdistrito J.

Art. 123.- El Código de Planeamiento Urbano de la Ciudad de Buenos Aires entrará en vigencia a los veinte (20) días hábiles posteriores a su publicación en el Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires.

Art. 124.- A partir de la fecha de vigencia de la presente ley, quedarán derogadas la Ordenanza N° 33.387, sus normas modificatorias, aclaratorias y/o ampliatorias, así como toda norma legal que se oponga al nuevo texto.

Art 125.- Encomiéndase al Poder Ejecutivo la adecuación del Plano de Zonificación Año 2000 (con indicación de la numeración de las Planchetas de Zonificación) que como Anexo II forma parte de esta ley, de acuerdo a las afectaciones y desafectaciones de los artículos precedentes.

Art. 126. - Los Certificados de Uso Conforme para obras e instalaciones, el Certificado de Uso Conforme para locales, gráfico 4.1.1.3 "Patios Apendiculares", gráfico 4.1.2.1 "Patios Auxiliares", gráfico 4.1.2.2 "Extensiones Apendiculares", gráfico 4.1.3.1 "Forma de Medir las Areas Descubiertas", gráfico 4.2.2 a "Edificio entre Medianeras", gráfico 4.2.2 b "Espacio Urbano no Vinculado", gráfico 4.2.2 c "Espacio Urbano Propio", gráfico 4.2.2 e "Espacio propio Vinculado", gráfico 4.2.2 f "Espacio Urbano Vinculado", gráfico 4.2.3 y 4.2.4 "Espacio Libre de Manzana", gráfico 4.2.3.1 "Consolidación de L.F.I.", gráfico 4.2.6 "Perfil Edificable", gráfico 4.2.7.1 "Altura de Edificios en Esquina", gráfico 4.2.7.2 "Altura de Edificación en Parcela Intermedia", gráfico 4.3.2 "Altura de Edificios de Perímetro Libre", gráfico 4.3.3.1 "Altura de Edificios en Esquina", 4.2.2 "L.F.I. en Edificios de Perímetro Semi Libre", gráfico

4.6.3 "Aceras cubiertas con Pórticos", gráfico 4.6.7 " Línea Oficial de Esquina", gráfico 4.9.a1, a2, a3,b1, b2, c "Combinaciones Tipológicas", gráfico 4.10.a "Completamientos de Tejidos", Plano N° 5.4.6.2 "Distrito U 1", Planos N° 5.4.6.3a, 5.4.6.3b, 5.4.6.3c, 5.4.6.3d, 5.4.6.3e y 5.4.6.3f "Distrito U 2", Planos N° 5.4.6.4.a, 5.4.6.4.b, 5.4.6.4c, 5.4.6.4d, 5.4.6.4e y 5.4.6.4f "Distrito U 3", Planos N° 5.4.6.5.a, 5.4.6.5.b y 5.4.6.5c "Distrito U 4", Plano N° 5.4.6.6 "Distrito U 5", Plano N° 5.4.6.7 "Distritos U 6, U 7 y U 8, Plano N° 5.4.6.10 y 5.4.6.10b "Distrito U 9", Plano N° 5.4.6.11 "Distrito U10", Planos N° 5.4.6.12.a y 5.4.6.12.b y Cuadro 5.4.6.14 "Distrito U 11", Plano N° 5.4.6.13 "Distrito U 12", Plano N° 5.4.6.14 "Distrito U 13", Plano N° 5.4.6.16 "Distrito U 15", Plano N° 5.4.6.17 "Distrito U 16", Plano N° 5.4.6.18 "Distrito U 17", Plano N° 5.4.6.20 "Distrito U 19", Plano N° 5.4.6.23 "Distrito U 22", Planos N° 5.4.6.24.a, 5.4.6.24b , 5.4.6.24c y 5.4.6.24d "Distrito U 23", Plano N° 5.4.6.27 "Distrito U 26", Plano N° 5.4.6.29 "Distrito U 28", Plano N° 5.4.6.30 "Distrito U 29", Planos N° 5.4.6.32a, 5.4.6.32b, 5.4.6.32c, 5.4.6.32d, 5.4.6.32e, 5.4.6.32f, 5.4.6.32g, 5.4.6.32h, 5.4.6.32i y 5.4.6.32j "Distrito U 31", Plano N° 5.4.6.33 "Distrito U 32", Plano N° 5.4.6.34 "Distrito U 33", Plano N° 5.4.7.1 "Distrito AE 1", Plano N° 5.4.7.2 "Distrito AE 2", Planos N° 5.4.7.3a y 5.4.7.3b "Distrito AE 3", Plano N° 5.4.7.5 "Distrito AE 5", Plano N° 5.4.7.6 "Distrito AE 6", Plano N° 5.4.7.7 "Distrito AE 7", Plano N° 5.4.7.8 "Distrito AE 8", Plano N° 5.4.7.9 "Distrito AE9", Plano N° 5.4.7.12 "Distrito AE 12", Planos N° 5.4.7.14a, 5.4.7.14b, 5.4.7.14c, 5.4.7.14d y 5.4.7.14e "Distrito AE 14" , Plano N° 5.4.7.16 "Distrito AE 16", Plano N° 5.4.12 "Distrito APH", Plano N° 5.4.12.1 parte 1 y parte 2 "Distrito APH 1", Planos N° 5.4.12.1a, b, c, d, e, f, g, i "Distrito APH 1", Plano N° 5.4.12.4a "Distrito APH 4", Plano N° 6.1.1.2 "Red Vial", Figuras 8.2.2.a, b, e, f, g, h, i, j , 8.2.3.3, 8.2.3.3 (figura 2), 8.2.3.3 (figura 3), 8.2.3.3 (figura 4) y 8.2.3.5 (b) (fig. 1) "Distrito RUA" se encuentran en el Anexo III de la presente ley.

Art. 127.- Comuníquese, etc.

CRISTIAN CARAM
RUBÉN GÉ

LEY 449

Buenos Aires, 25 de septiembre de 2000

En uso de las facultades conferidas por el Artículo 102 de la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, promúlgase la Ley N° 449 (Antecedente 1° Expediente N° 2.225/98), sancionada por la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires el 2 de agosto de 2000.

Dése al Registro, gírese copia a la Secretaría Parlamentaria del citado Cuerpo por intermedio de la Dirección General de Asuntos Institucionales, publíquese en el Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires, y remítase para su conocimiento y demás efectos alas Secretarías de Planeamiento Urbano y de Hacienda y Finanzas.

El presente decreto será refrendado por los Señores Secretarios de Planeamiento Urbano y de Hacienda y Finanzas.

IBARRA

Enrique García Espil

Miguel Ángel Pesce

DECRETO N° 1.669

Anexo III - Zonificación: R2aII

1) Carácter: Zona destinada a la localización residencial similar al Distrito R2aI, pero con menor intensidad de ocupación total.

2) Delimitación: Según Plano de Zonificación.

3) Subdivisión: Cumplirá con las disposiciones generales de la Sección 3.

4) Tipología Edilicia: Se admiten edificios entre medianeras, de perímetro libre y perímetro semilibre.

Disposiciones Particulares:

a) Edificios entre medianeras.

Tejido: Cumplirá con las disposiciones generales de la Sección 4 de acuerdo a:

$$R = h/d = 2,4$$

b) Edificios de perímetro libre:

Tejido: Cumplirá con las disposiciones particulares de la Sección 4 de acuerdo a:

$$R = h/d = 3$$

$$r = h'/d' = 5$$

c) Edificios de perímetro semilibre:

Tejido: Cumplirá con las disposiciones generales de la Sección 4 de acuerdo a:

$$R = h/d = 2,4$$

$$r = h'/d' = 5$$

5) FOT BASICO = 2,5

Se admitirán variaciones del FOT de acuerdo al ancho de calle según se determina en la siguiente función:

$$FOT = 2,5 \times A / 12,5$$

Siendo A un número igual al ancho de calle determinado por la Dirección.

FOS: El que resulte de las normas de tejido salvo lo dispuesto en el Cuadro de Usos N° 5.2.1.

7) Casos Particulares

7.1) En el Sector 2 Barrio de "La Boca" cuando las construcciones no superen en punto alguno de la parcela los 9 metros de altura sobre el nivel de la vereda quedaran libradas de la obligatoriedad de respetar la línea de frente interno. Asimismo cuando la calzada no se encuentre materializada en correspondencia con los niveles establecidos por el artículo 4.1.2.4, del Código de la Edificación, no será obligatorio el cumplimiento del requerimiento de estacionamiento para vehículos. (Ordenanza N° 43.319 - BM N° 18.524)

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Allen, Kathleen R., "Launching New Ventures", Boston, 1999
- Timmons, Jeffrey A., "New Venture Creation", USA, McGraw-Hill, 1999.
- Ferrer, H., "El siglo de oro del Tango", Buenos Aires, Marique Zago Ediciones, 1996
- Secretaría de Turismo de la Nación, Dirección de Competitividad Turística, "Llegada a las fronteras de turistas extranjeros por país de origen", 1999.
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Plan Estratégico de Marketing Turístico Ciudad de Buenos Aires (2001-2003), p. 4. , 5. y 6.
- La Nación, Suplemento Económico, 07/07/02, p. 5.
- INDEC, Cuadro 4, online <http://www.indec.gov.ar/comunica/pib.htm>, (disponible 04/08/2002)
- Secretaría de Turismo de la Nación
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Plan Estratégico de Marketing Turístico Ciudad de Buenos Aires (2001-2003), p. 4. , 5. y 6.
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Plan Estratégico de Marketing Turístico Ciudad de Buenos Aires (2001-2003), p. 4. , 5. y 6.
- Ferreres, O., Diario Ambito Financiero, 20/08/2002, p.14.
- Porter, M.E., Estrategia Competitiva Segunda Edición, Argentina, Rei SA, 1992.
- Heskett, JL ; Sasser, E W Jr; Schlesinger, The Service Profit Chain, L.A. (The Free Press, New York 1997)
- Técnicas de Investigación Social, Restituto Sierra Bravo, Paraninfo, 1998
- Goldberg, S.M., Green, P.E., Wind Y., Conjoint Analysis of Price Premiums for Hotel Amenities, The Journal of Business, Volume 57, Issue 1, part 2, Pricing Strategy, (Enero 1984).
- Ferre Trenzaro, J.M., Investigación de Mercados Estratégica, Gestión 2000, 1997.
- Pope, J., Investigación de Mercados, Norma, 1997.
- Escudero, J.M., "Hotel Punta del Este", UCEMA, 2001.
- Calba, R., "Ayres Hotel", UCEMA, 2001.